
MIGLÉ MALINOVSKYTE

CAROLINE MOTHE

IREGE, Université Savoie Mont-Blanc

CHARLES-CLEMENS RÜLING

Grenoble École de management, France



Aspirations identitaires, complexité institutionnelle et légitimité

Vers l'intermédiation pour l'innovation

Le processus de concrétisation d'une aspiration identitaire dans les environnements complexes restant largement méconnu, les auteurs étudient ici le rôle de la légitimité dans ledit processus. Cette recherche s'appuie sur une étude de cas comparative de trois centres de culture scientifique, technologique et industrielle (CCSTI) qui partagent une aspiration commune à devenir des intermédiaires de l'innovation au sein de leurs territoires. Les résultats montrent que la construction d'une nouvelle identité organisationnelle oblige ces organisations à s'engager dans des activités de légitimation envers leurs parties prenantes. Ils permettent de mieux comprendre la manière dont les organisations gèrent la complexité institutionnelle.

Les organisations évoluant dans des environnements institutionnels fragmentés et au sein desquels co-existent de multiples logiques institutionnelles contradictoires se trouvent en situation dite de « complexité institutionnelle » (Greenwood *et al.*, 2011). Bien qu'une attention croissante ait été accordée à ladite complexité, les recherches se sont largement focalisées sur la façon dont les organisations réagissent à leur environnement (Glynn, 2008 ; Greenwood *et al.*, 2011). Toutefois, les facteurs organisationnels internes influençant la manière dont les organisations y répondent n'ont été que peu étudiés (Greenwood *et al.*, 2011 ; Kodeih et Greenwood, 2014). Parmi ces facteurs, nous nous focalisons sur l'identité organisationnelle et l'aspiration à une autre identité organisationnelle – ou aspiration identitaire (Kodeih et Greenwood, 2014). En cherchant à modifier leur identité, les organisations peuvent potentiellement compromettre leur légitimité vis-à-vis d'acteurs porteurs d'autres logiques. Dans la mesure où la légitimité joue un rôle clé dans la survie de l'organisation (Zimmerman et Zeitz, 2002), nous examinons ici le rôle de cette légitimité dans le processus de concrétisation d'une aspiration identitaire dans les environnements complexes. Notre étude répond ainsi à l'appel de Kodeih et Greenwood (2014) invitant à examiner les relations entre l'aspiration identitaire et la complexité institutionnelle. Nous étudions cette question à l'aide une étude de cas comparative de trois centres de culture scientifique, technique et industrielle (CCSTI) qui opèrent dans des environnements institutionnels complexes et qui partagent une aspiration commune,

celle de devenir des intermédiaires d'innovation au sein de leurs territoires. Nous explorons les efforts et obstacles rencontrés dans le processus de construction de cette nouvelle identité. Les questions d'identité devenant plus visibles lorsque des organisations rencontrent des conditions de grande incertitude et d'ambiguïté, notre recherche permet d'examiner les liens entre identité organisationnelle, aspiration identitaire, légitimité et complexité institutionnelle.

I – PARTIE THÉORIQUE : COMPLÉXITÉ, IDENTITÉ ET LÉGITIMITÉ

1. Complexité institutionnelle et identité

À la suite des travaux fondateurs de Friedland et Alford (1991), les logiques institutionnelles ont été définies comme des croyances culturelles et des pratiques socialement partagées qui structurent les comportements, fournissent des critères de légitimation et donnent une signification à la réalité sociale. Les environnements organisationnels sont souvent caractérisés par la coexistence de multiples systèmes de croyances et de revendications, contradictoires ou concurrents (Scott, 1987). Les organisations se retrouvent alors en position délicate car satisfaire une demande suppose d'en négliger une autre, voire parfois de l'ignorer (Pache et Santos, 2010). En d'autres termes, les organisations évoluent dans un environnement institutionnel dit « complexe ». Cette complexité institutionnelle n'affecte pas toutes les organisations de la même manière puisque leur capacité de réponse dépend de certains facteurs intra-organisationnels (Greenwood *et al.*, 2011).

L'identité organisationnelle notamment, définie comme une constellation de revendications ou d'affirmations, fonctionne comme un « filtre » qui influence l'interprétation et les réponses des organisations aux problèmes stratégiques et aux changements environnementaux (Glynn, 2008). Elle offre des schémas d'interprétation, guide les actions d'une organisation et peut être associée à la compréhension collective de ses membres, c'est-à-dire à des caractéristiques qu'ils considèrent comme centrales, permanentes et qui les distinguent des autres organisations (Albert et Whetten, 1985). Les organisations peuvent définir leur identité en relation avec une catégorie sociale. Ainsi, une organisation peut être « une école du Top 20, une entreprise de *Fortune 500*, ou un hôpital (et pas une banque) » (Glynn, 2008, p. 418). Le choix d'une telle identification peut être expliqué par le fait qu'il permet plus facilement de gagner en légitimité parce qu'une catégorie comprend des « codes d'identité » prédéfinis que les acteurs externes utilisent pour évaluer la légitimité d'une organisation. De telles identités « institutionnalisées » comprennent des « éléments d'identité » qui créent une perception sur la manière dont les organisations de ce type sont censées se comporter (King *et al.*, 2011). Les organisations sont forcées d'ajuster leur comportement dans le cas où elles s'écartent des attentes institutionnelles liées à leur appartenance à une catégorie.

L'identité d'une organisation, mais aussi ses aspirations futures, influencent la façon dont elle va répondre aux pressions institutionnelles (Kodeih et Greenwood, 2014). Dans les environnements dans lesquels de multiples logiques institutionnelles coexistent,

les organisations peuvent choisir de chercher de la légitimité auprès de sources non conventionnelles. Dans ce contexte, les organisations préfèrent répondre à la logique qui leur convient ou qui correspond à leurs aspirations identitaires (Kodeih et Greenwood, 2014). Kodeih et Greenwood (2014), par exemple, dans leur étude sur quatre écoles de commerce françaises, montrent que ces organisations, en s'appuyant sur des logiques institutionnelles concurrentes, modifient leurs positions au sein de leur champ organisationnel. En intégrant des pratiques d'une logique concurrente, les organisations signalent leur adhésion aux valeurs de la nouvelle logique. Cette intégration leur permet d'obtenir une nouvelle source de légitimité et, par conséquent, d'accéder à de nouvelles ressources. L'ampleur des modifications de pratiques dépend de la façon dont les organisations perçoivent les arrangements institutionnels actuels, c'est-à-dire si elles sont satisfaites de leurs positions et ressources disponibles. La complexité institutionnelle peut offrir des opportunités de développement mais aussi imposer des contraintes. Dans les environnements complexes, l'adoption de pratiques liées à une autre logique peut remettre en question la légitimité vis-à-vis des acteurs porteurs d'autres logiques (Pache et Santos, 2010). Dans un tel contexte, l'organisation qui décide de concrétiser son aspiration identitaire risque de mettre en péril sa légitimité, voire de compromettre sa survie (Zimmerman et Zeitz, 2002).

2. Légitimité organisationnelle

Pour l'approche néo-institutionnelle, la survie organisationnelle est directement liée

à sa légitimité (e.g. Zimmerman et Zeitz, 2002). Une organisation est considérée comme légitime si ses buts et pratiques sont conformes à des normes, valeurs et modèles institutionnalisés. La légitimité est un jugement social (Zimmerman et Zeitz, 2002) attribué à l'organisation par ses parties prenantes, qui évaluent cette légitimité en utilisant des critères d'évaluation culturels qui sont parfois considérés comme plus importants que la performance économique, la légitimité organisationnelle facilitant la coopération et l'accès aux ressources nécessaires à la survie de l'organisation (Zimmerman et Zeitz, 2002).

Dans les environnements complexes, les organisations sont souvent obligées de suivre simultanément différentes « règles du jeu » et logiques. La concrétisation d'une aspiration identitaire implique souvent l'adoption de pratiques et de structures liées à une autre logique institutionnelle, parfois concurrente (Kodeih et Greenwood, 2014). Les organisations peuvent rarement intégrer des pratiques liées à d'autres logiques sans tensions et conflits (Pache et Santos, 2010). Elles peuvent encore moins ignorer l'ensemble des demandes qui leur sont formulées par leurs multiples parties prenantes, porteuses de logiques diverses (Pache et Santos, 2010). Dans ce contexte, les organisations ont tendance à gérer ces situations avec précaution et à préserver leur support institutionnel.

Nous nous focalisons sur l'impact de la légitimité dans ce processus en traitant la question de recherche suivante : quel est le rôle de la légitimité dans le processus de concrétisation d'une aspiration identitaire dans les environnements complexes ?

II – MÉTHODOLOGIE

1. Contexte de la recherche

Les CCSTI sont des acteurs de la médiation scientifique créés à la fin des années 1970 avec le but de diffuser la connaissance des sciences et des techniques auprès du grand public à travers la conception et l'animation d'expositions, l'organisation de débats, des conférences et divers autres événements liés à la médiation scientifique.

Les trois CCSTI

Le CCSTI 1, fondé en 1979 en région Rhône-Alpes à l'initiative des représentants des universités, des centres de recherche locaux, et des collectivités locales, est le premier CCSTI en France. Très dynamique dans les domaines technologiques et industriels, le CCSTI fait très tôt l'objet d'une politique territoriale de culture scientifique et détient des relations très fortes avec le monde de la recherche. Le CCSTI 2, créé en 1995 dans la région Aquitaine, est un grand centre scientifique qui emploie une cinquantaine de personnes et touche annuellement près de 500 000 personnes à travers ses activités de médiation scientifique. Fondé dans une région pauvre en activités de médiation scientifique, le CCSTI 2 a toutefois pu devenir un pôle de référence dans la médiation scientifique à l'échelle régionale et nationale. Le CCSTI 3, fondé à l'initiative des collectivités territoriales en 1998 en Basse-Normandie, est une association qui compte une dizaine de salariés et qui, malgré l'absence de lieu d'exposition, est capable de toucher 40 000 personnes chaque année. Reconnu pour sa capacité à organiser des événements, le CCSTI 3 diffuse la culture scientifique à travers des ateliers, concours et autres manifestations.

Environnement et parties prenantes

Les CCSTI fonctionnent dans un environnement caractérisé par une très grande diversité d'acteurs : ministères, universités et centres de recherche, scientifiques intervenant dans la conception des expositions, mais aussi musées, écoles locales, conseil départemental ou acteurs de la société civile lorsqu'ils mettent en place des projets collaboratifs (ex. Fête de la science).

Logiques de médiation et d'intermédiation de l'innovation

L'environnement des CCSTI est traditionnellement dominé par la logique de médiation scientifique (transmettre et diffuser des connaissances scientifiques à destination du grand public). Dans le discours politique, la notion de culture scientifique a commencé à être remplacée par celle de culture de l'innovation (cf. Sénat, rapport n° 412, 2012-2013, de la commission de la Culture, de l'Éducation et de la Communication), axée sur la mise en scène des innovations issues des mondes universitaires et industriels et sur le développement de la culture entrepreneuriale. Le label du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche décerné en 2008 aux CCSTI a affirmé cette volonté. Ce label souligne l'importance de l'ancrage dans le territoire local et le rôle d'intermédiaire entre le monde de la recherche et de l'innovation et l'ensemble des composantes de la société.

Les trois CCSTI ont été séduits par cette nouvelle logique « de soutien à l'innovation ». Elle est apparue comme une opportunité pour établir des collaborations avec le secteur privé et les organismes de soutien à l'économie et à l'innovation mais également pour résoudre les problèmes financiers liés à la diminution des subventions des collectivités territoriales. Les trois centres ont en conséquence développé de nouveaux lieux de rencontre (*Living Labs*, *Fab Labs*¹, etc.) et ont développé du contenu numérique innovant afin d'atteindre de nouveaux publics. Le [tableau 1](#) donne un bref aperçu des caractéristiques des CCSTI.

2. Collecte de données et analyse

Nous avons mené, entre septembre et décembre 2014, 45 entretiens semi-directifs avec les administrateurs, collaborateurs et principales parties prenantes des trois CCSTI et avec des acteurs externes impliqués dans les projets d'innovation. D'une durée comprise entre 45 et 90 minutes, ces entretiens ont traité des rôles des centres scientifiques dans leurs territoires, de leurs principales activités, des changements organisationnels et des obstacles rencontrés. Ils ont fait l'objet d'une retranscription intégrale, validée par les personnes interrogées. En outre, des données secondaires ont été collectées : rapports d'activité, sites Internet et blogs, articles de presse et rapports gouvernementaux locaux.

1. Le concept de *Living Lab* peut être défini comme une méthodologie de recherche axée sur l'utilisateur afin d'explorer, de tester, de co-créer des produits, des services, ou des usages. Le *Living Lab* regroupe des acteurs publics, privés, des entreprises, des associations, des acteurs individuels, dans l'objectif de tester « grandeur nature » des services, des outils ou des usages nouveaux (EnoLL). Le *Fab Lab* (*fabrication laboratory*) est une plate-forme de conception et de réalisation d'objets qui regroupe un ensemble d'outils et de machines pilotés par ordinateur. Ce concept repose sur les principes du design ouvert (*open design*) qui proclame la démocratisation de l'accès aux connaissances et aux moyens de production.

Tableau 1 – Caractéristiques des CCSTI selon les deux logiques institutionnelles

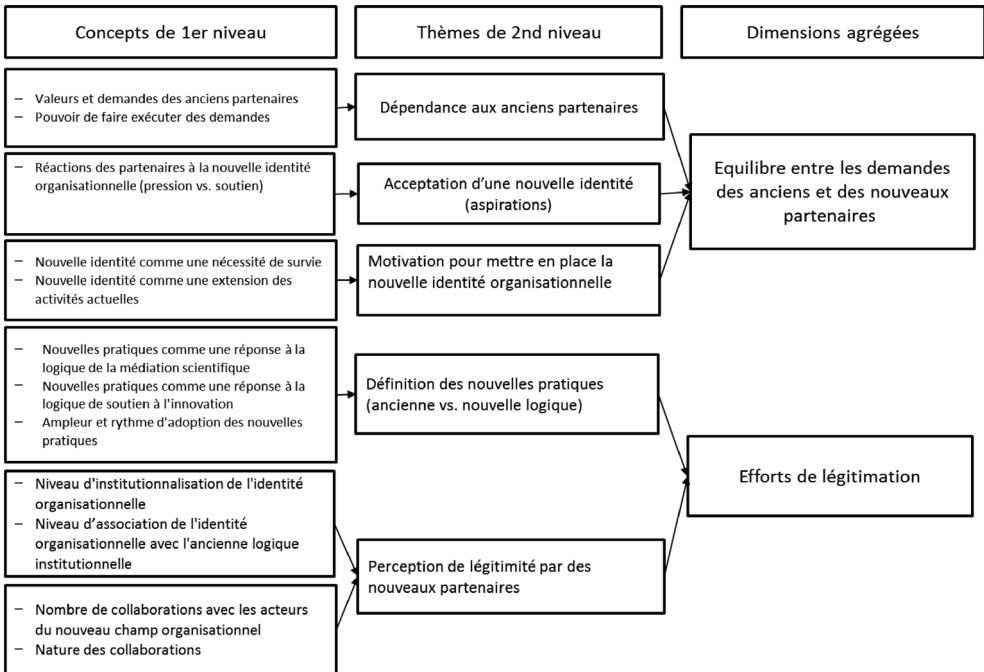
| Caractéristiques des CCSTI | Logique de médiation scientifique | Logique de soutien à l'innovation |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objectif | Transmettre des connaissances relatives aux sciences accessibles au grand public | Faciliter des innovations individuelles et organisationnelles |
| Cible | Société | Entrepreneurs locaux individuels, start-up, entreprises privées, centres de recherche scientifique |
| Activités | Expositions, tables rondes, conférences | Tests de nouveaux produits, fabrication numérique |
| Parties prenantes | Région, conseil départemental, ville, métropole, universités, centres de recherche scientifiques, autres organisations | Organismes de soutien à l'innovation (pôles de compétitivités, chambre de commerce, agences d'innovation) entreprises privées |

L'analyse des données a été réalisée avec le logiciel Atlas.ti 7 en suivant la démarche méthodologique de Gioia *et al.* (2013). Le premier auteur a codé les retranscriptions d'entretiens et les autres documents pour chaque CCSTI. Les concepts de premier niveau, descriptifs mais en lien avec notre cadre conceptuel, ont inclu les deux logiques institutionnelles, les réactions des parties prenantes, le changement organisationnel, les aspirations identitaires et les problèmes de légitimité. Nous nous sommes particulièrement intéressés à deux aspects : 1) comment les CCSTI ont répondu aux différentes demandes liées aux logiques de médiation scientifique et d'innovation, et 2) quels étaient les obstacles et challenges rencontrés dans le processus de concrétisation d'une aspiration ? Dans une deuxième étape, nous avons regroupé ces codes en « thèmes » de deuxième niveau en cherchant à théoriser davantage les relations

entre codes. Ces thèmes plus abstraits ont concerné la dépendance aux parties prenantes historiques, l'acceptation d'une nouvelle identité organisationnelle, la motivation pour son développement, la définition des nouvelles pratiques et la perception de la légitimité par les parties prenantes liées au soutien à l'innovation. Nous avons, dans une dernière phase, regroupé ces thèmes de second niveau en deux dimensions agrégées : équilibre entre les demandes des parties prenantes liées à la logique de soutien à l'innovation et des parties prenantes liées à la médiation scientifiques et efforts de légitimation (voir [figure 1](#)).

Nous avons ensuite analysé les données codées en suivant une logique comparative afin d'identifier quel était le rôle de la légitimité dans la concrétisation d'une aspiration identitaire dans les environnements complexes.

Figure 1 – Structure des données



III – RÉSULTATS

1. Nouvelles pratiques et aspiration identitaire

Afin de concrétiser leurs aspirations identitaires, les trois CCSTI étudiés ont adopté un ensemble de nouvelles pratiques (cf. [tableau 2](#)).

Les challenges et obstacles que les trois CCSTI ont rencontré en tentant de concrétiser leurs aspirations identitaires sont décrits ci-après.

CCSTI 1

Le CCSTI 1 a établi une forte identité organisationnelle fondée sur les valeurs de la médiation scientifique. Ses membres

estiment que le rôle principal de l'organisation est d'encourager la curiosité de la société en diffusant des connaissances scientifiques. Le CCSTI 1 se voit donc comme un éducateur de la société qui met en scène la science et les innovations et encourage le développement d'un esprit critique. Les acteurs externes ont une perception très claire des rôles et des fonctions de CCSTI 1 : « [Le CCSTI 1 a] un rôle de diffusion de tout ce qui est lié à la technologie, l'innovation plutôt vers le grand public, des écoles jusqu'aux retraités qui ont envie de s'intéresser à ça, qui ont envie de pouvoir découvrir ce qu'est un Fab Lab et pour utiliser les machines qui sont là... » (directeur de l'Agence de développement économique).

Tableau 2 – Évolution des pratiques des CCSTI étudiés

| Cas | Activités liées à la logique de médiation scientifique | Activités liées à la logique de soutien à l'innovation |
|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CCSTI 1 | <p><i>Toutes les activités sont préservées :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Organisation d'expositions – Organisation des discussions et des ateliers – Organisation de la fête de la science <p><i>Nouveaux outils utilisés pour répondre à la logique de médiation scientifique :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Fab Lab et Living Lab utilisés dans les activités de la médiation scientifique (ex. offre de Fab Lab pour les écoles locales) | <ul style="list-style-type: none"> – Développement d'une offre pour les entreprises privées : formation en fabrication numérique, séances de <i>team building</i> et location d'espace pour des réunions – Participation à un programme national de soutien à l'entreprise numérique (« french tech ») en proposant le Fab Lab pour du prototypage rapide – Gestion de projets européens d'innovation art-sciences et aide aux groupes d'artistes dans leurs projets d'innovation – Participation à des événements locaux d'innovation |
| CCSTI 2 | <p><i>Toutes les activités sont préservées :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Organisation d'expositions – Atelier pour les enfants – Organisation de la fête de la science – Tourisme scientifique <p><i>Nouvelles activités définies pour répondre à la logique de médiation scientifique :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Living Lab utilisé dans les expositions pour enfants | <ul style="list-style-type: none"> – Premières tentatives pour établir des collaborations avec des organisations de soutien à l'innovation en invitant des entrepreneurs pour utiliser le Fab Lab – Développement d'une offre de Living Lab commercial pour tester de nouveaux produits et services à grande échelle – Développement d'une offre pour les entreprises privées : formation en fabrication numérique, séances de <i>team building</i> et location d'espace pour des réunions – Conception et design d'un bureau de poste |
| CCSTI 3 | <p><i>Certaines activités préservées :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Organisation de la fête de la science – Formation à la communication scientifique – Organisation de concours scientifiques pour les équipes de recherche <p><i>Nouveaux outils utilisés pour répondre à la logique de médiation scientifique :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Fab Lab utilisé pour sensibiliser à la fabrication numérique <p><i>Activités abandonnées :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Expositions – Activités pour le jeune public | <ul style="list-style-type: none"> – Participation à des événements régionaux d'innovation – Gestion d'un projet d'innovation ouverte pour les jeunes de 15-25 ans issus de milieux socialement défavorisés – Développement d'une offre de Living Lab avec le pôle de compétitivité local pour tester de nouveaux produits et services à grande échelle – Fab Lab situé dans un espace de co-working local <p>Nouveau bâtiment positionné comme un « tiers-lieu »</p> |

Touché par une baisse importante des subventions mettant en péril la survie organisationnelle, le CCSTI 1 souhaite établir des collaborations avec le secteur privé pour développer de nouvelles sources de revenus, notamment à travers les Fab Lab et Living Lab. L'objectif de ces outils est d'affirmer son rôle de « plate-forme de l'innovation » qui facilite l'interaction entre les univers de la science, des acteurs économiques et de la société. Le CCSTI 1 a été le premier à se placer dans ce rôle d'intermédiaire en créant son Fab Lab en 2011. Il s'est alors engagé dans divers projets d'innovation comme, en 2012, celui d'innovation ouverte focalisé sur le lien entre arts et science en collaboration avec un centre de recherche scientifique et, en 2014, un programme de développement d'économie numérique en ouvrant son Fab Lab aux entrepreneurs locaux. Le CCSTI 1, en raison de ses relations financières avec les collectivités territoriales, est très sensible à leurs demandes, qui sont multiples et divergentes. La région par exemple demande au CCSTI 1 d'assurer les missions de médiation scientifique au niveau régional. La collaboration avec le monde académique permet au CCSTI 1 de bénéficier de connaissances scientifiques. Mais ces institutions sont fortement attachées aux rôles et missions traditionnels de la médiation scientifique et préfèrent que le CCSTI 1 préserve ses activités classiques. Même si certaines parties prenantes sont plutôt séduites par l'idée de rechercher des fonds supplémentaires, ils continuent à solliciter le CCSTI 1 pour assumer son rôle traditionnel : « Aller vers le privé pour chercher de l'argent, oui, mais sans aller vers le privé, il faut que l'activité reste orientée vers le territoire et le besoin de la médiation

scientifique » (représentant du conseil départemental). Le centre a donc conservé ses activités traditionnelles et les nouveaux outils ont été définis de manière à correspondre à la logique de médiation scientifique. La direction a ainsi présenté les nouveaux outils comme une façon novatrice de faire de la médiation scientifique et de promouvoir l'égalité d'accès aux technologies numériques. Le CCSTI 1 a par exemple mis en place un programme de formation pour les écoles en utilisant le Fab Lab afin de les sensibiliser à la fabrication numérique et au prototypage rapide.

En somme, le CCSTI 1 fonctionne dans un environnement marqué par de fortes demandes de continuer à assurer son rôle traditionnel de médiation scientifique. Même si ce CCSTI a adopté de nouvelles pratiques pour être moins dépendant des anciennes parties prenantes, il craint en même temps de perdre leur soutien. Les nouvelles activités visent donc la réponse à deux logiques.

CCSTI 2

L'identité de CCSTI 2 est fondée sur les valeurs de la médiation scientifique. Pour ses membres, le rôle du centre est de démocratiser l'accès à la culture scientifique. Les collaborateurs réagissent à toute tentative de modifier ces rôles et missions traditionnels. Les parties prenantes externes ont signalé que ce CCSTI avait le rôle « officiel » de médiation scientifique dans le territoire et sont donc aussi des fervents défenseurs de la logique de médiation scientifique : « Je crois que la première compétence pour laquelle ils sont reconnus, c'est d'arriver à mettre en place de très belles expos... Et ils sont aussi, je pense,

reconnus comme un acteur de tout qui est réflexion sur la médiation scientifique » (Chercheur). Le CCSTI 2 est intéressé par la nouvelle logique de soutien à l'innovation afin d'expérimenter et de trouver des sources de financement supplémentaires – même si la situation financière n'était pas aussi critique que pour le CCSTI 1. Le directeur souhaite que le CCSTI 2 devienne une « plate-forme de média » où la science, la société et l'industrie peuvent se rencontrer et interagir : « on devient un peu, comme du temps des Grecs, une agora de la métropole, de la ville dans laquelle, après avoir capté des comportements avec des Living Lab, on les analyse d'une façon factuelle et scientifique et on les redistribue dans l'agora pour que les gens viennent comprendre les mécanismes... » (directeur). Le CCSTI 2 prévoit de créer des espaces physiques et virtuels afin de mettre en contact les différentes communautés et faciliter leur interaction. Il a également choisi de faire appel à de nouvelles parties prenantes pour légitimer son nouveau rôle, par exemple en invitant un groupe d'entrepreneurs à tester les Fab Lab et Living Lab afin d'en démontrer l'utilité pour les start-up et en proposant de concevoir gratuitement un bureau de poste local en s'appuyant sur son expérience de conception d'exposition et sur ses connaissances en matière d'ergonomie.

Cependant, les collectivités territoriales considèrent toujours le CCSTI 2 comme un acteur de la médiation scientifique et s'attendent à ce qu'il assure ce type de mission à l'échelle locale. Le CCSTI 2 étant financièrement dépendant des collectivités territoriales, il tente de préserver des relations durables et positives avec ces dernières. Il interagit avec les différents

niveaux de collectivités territoriales, qui ont des demandes parfois difficilement conciliables. Les universités et centres de recherche scientifique semblent être moins impliqués dans les activités du CCSTI 2. Afin de répondre aux demandes des collectivités territoriales, le CCSTI 2 préserve ses activités traditionnelles : la production d'expositions et l'organisation d'initiatives en direction des quartiers défavorisés. L'introduction des nouvelles pratiques est accompagnée par un processus de légitimation (cf. CCSTI 1) : le centre a défini des outils innovants de médiation scientifique qui stimulent la créativité du grand public et promeuvent l'égalité d'accès au numérique.

En synthèse, on note que le CCSTI 2, comme le CCSTI 1, a rencontré des difficultés à établir des collaborations avec le monde économique. Cette organisation est aussi fortement sollicitée pour préserver ces activités de médiation scientifique.

CCSTI 3

L'identité organisationnelle de CCSTI 3 est également fondée sur les valeurs de médiation scientifique, mais ses membres mettent en doute la vulgarisation scientifique et le transfert des connaissances scientifiques, rôles traditionnels des CCSTI. Ils défendent d'autres manières de développer l'esprit critique de la société, par exemple à travers la mise en relation des différents mondes : « Nous, on revendique une culture scientifique du faire, donc basée sur les projets industriels, sur l'implémentation de ces projets industriels ou de recherche avec la population ; et ça passe peut-être quelquefois par l'exposition et la conférence, mais la plupart du temps, par d'autres objets. »

(directeur, CCSTI 3). Le CCSTI 3 était peu connu et peu associé aux formats classiques de médiation scientifique : « [CCSTI 3] est un objet un peu non identifié, une forme d'OVNI qui fait de la science, mais pas vraiment de la science du point de vue des scientifiques. Et qui fait de la culture, mais pas vraiment de la culture du point de vue des gens qui font de la culture. Donc, c'était un positionnement très particulier avec un aspect culturel juste au milieu, un peu indéfini » (directeur de l'Agence de développement économique).

La nouvelle logique apparaît comme une opportunité de devenir un acteur plus important et visible sur l'ensemble du territoire. Le CCSTI 3 a donc décidé de construire un nouveau bâtiment qui sera le premier « centre de sciences de nouvelle génération » (directeur). Il mettra à disposition des outils technologiques (Living Lab et Fab Lab) pour encourager la création et favoriser l'émergence de projets originaux. Le management a été inspiré par le concept de « tiers-lieu », c'est-à-dire un espace physique ouvert favorisant les rencontres entre personnes et compétences variées. Grâce à ces efforts, le projet a reçu un fort soutien de la CCI qui a cofinancé le nouveau bâtiment. Les collectivités territoriales perçoivent ce bâtiment comme un symbole du dynamisme et de l'innovation du territoire. Le CCSTI 3 s'est également engagé dans une collaboration avec un pôle de compétitivité local et travaille actuellement sur le développement d'un Living Lab, qui permettra de conduire les tests de nouveaux produits et services à grande échelle.

Si les collectivités territoriales viennent en support de cette nouvelle orientation, elles ont toujours des demandes liées à la médiation scientifique traditionnelle. L'État

et la région étaient à l'origine de la création du CCSTI 3, qui a permis d'établir des relations très fortes avec les collectivités territoriales, et ces dernières demandent que les missions de médiation scientifique et de gestion du tissu associatif local soient toujours assurées. Les membres du CCSTI 3 ont tendance à percevoir ces exigences comme contraignantes et invasives. De la même manière, les relations avec les universités et les centres de recherche scientifiques sont compliquées et délicates. Certains laboratoires de recherche ne voient pas l'intérêt de la médiation scientifique et s'opposent à la participation de leurs chercheurs et doctorants aux activités du CCSTI 3. Parfois, à l'opposé, les scientifiques considèrent que la médiation scientifique doit être assurée par les universités et que les organisations comme le CCSTI 3 ne sont ni nécessaires ni légitimes pour réaliser ces missions. D'autres encore demandent que le CCSTI s'occupe du décrochage scolaire et attire les étudiants vers les universités.

Les résultats montrent donc que les trois CCSTI ont fait face à la complexité institutionnelle et que la concrétisation d'une aspiration identitaire est un processus très complexe. Les CCSTI 1 et 2 ont rencontré des demandes très fortes liées à la médiation scientifiques et ne sont pas arrivés pas à créer des relations avec les parties prenantes liées au soutien à l'innovation. En revanche, le CCSTI 3 a pu créer les liens nécessaires et obtenir des ressources supplémentaires.

2. Aspiration identitaire et légitimité

Les trois CCSTI ont essayé de légitimer leurs nouvelles activités liées à la logique de

soutien à l'innovation en faisant appel à des acteurs locaux d'innovation : clusters/pôles de compétitivité, associations professionnelles et entreprises. Leurs stratégies de légitimation comprennent un ensemble d'activités comme la participation aux événements locaux et aux programmes nationaux d'innovation. Elles se sont appuyées sur les valeurs propres à la logique de soutien à l'innovation et visent à démontrer que les outils mis en place par les centres sont utiles pour l'économie locale et sa capacité d'innovation. Ces stratégies de légitimation se sont avérées nécessaires car, dans la plupart des territoires (en particulier des CCSTI 1 et 2), les centres scientifiques étaient soit relativement inconnus parmi les organisations de soutien à l'innovation et les entreprises privées, soit exclusivement associés à leur rôle traditionnel de médiation scientifique. « Je ne pense pas qu'il y ait un grand monde qui sache... Ils [CCSTI 1] sont là pour promouvoir la science auprès du public, ils ont un Fab Lab aussi, mais je n'en sais pas beaucoup plus. » (consultant, territoire du CCSTI 1).

Dans les deux premiers cas, les organismes de soutien à l'innovation et les entreprises privées étaient assez réticents à l'idée de bâtir de nouvelles formes de collaboration avec les CCSTI allant au-delà de leur rôle traditionnel d'organisateur d'événements. Ceci peut être expliqué par un certain degré d'institutionnalisation de leur identité organisationnelle. Les CCSTI ont souvent été associés à une catégorie sociale des acteurs de médiation scientifique (e.g. musées), ce qui tend à discréditer leurs aspirations identitaires. En d'autres termes, l'attachement aux activités de la médiation scientifique a entravé leurs tentatives de création

de collaborations avec le secteur privé et l'adoption d'une position de soutien à l'innovation. Le CCSTI 3, en revanche, a réussi à se repositionner et à aller plus loin dans son développement d'une nouvelle identité organisationnelle. Il était déjà reconnu dans sa région pour sa capacité à organiser des événements et à coordonner différents acteurs. La direction du centre a consciemment évité d'être associé au rôle traditionnel en se spécialisant dans l'organisation de débats, de tables rondes et d'ateliers – ce qui lui a permis d'éviter d'être perçu comme un « musée ». Dans ce cas, la nouvelle logique a été perçue comme une opportunité d'améliorer sa position de s'établir dans la région : « On est une petite association, enfin, on est vraiment une petite structure, et donc, ça nous a donné une nouvelle dimension, parce qu'en plus, il y a un projet de bâtiment, donc ça rend très visible. » (directeur, CCSTI 3). Le CCSTI 3 a été très actif dans l'adoption de nouvelles pratiques. Il a également été l'objet de demandes liées à la médiation scientifique, mais ces demandes ont été relativement modérées et le centre a pu développer des pratiques liées à la logique de soutien à l'innovation avec plus de liberté que les autres CCSTI.

Les CCSTI 1 et CCSTI 2 ayant des identités fortes, ses parties prenantes liées à la logique de médiation scientifique avaient une perception ancrée et partagée des rôles et des devoirs des CCSTI au sein de leurs territoires. Ces deux centres étaient les « victimes » des fortes revendications institutionnelles des parties prenantes traditionnelles qui, explicitement, demandaient de préserver les activités de médiation scientifique et jugeaient parfois que les nouvelles pratiques n'étaient pas

compatibles avec leurs rôles traditionnels. Ne pouvant pas établir de légitimité en tant qu'intermédiaire de l'innovation, ils ont essayé de conserver leurs acquis malgré des ressources en baisse. Par conséquent, ils ont été plus actifs dans les stratégies de légitimation sur la base de leurs anciennes identités et ont adopté les nouvelles pratiques avec prudence. Celles-ci ont été progressivement intégrées dans les activités existantes et définies afin qu'elles puissent répondre aux deux logiques (de médiation scientifique et de soutien à l'innovation). La comparaison des trois CCSTI suggère donc que le niveau d'institutionnalisation de l'identité organisationnelle et la légitimité sont les facteurs importants dans le succès de concrétisation d'une aspiration identitaire.

DISCUSSION ET CONCLUSION

L'objectif de notre recherche était d'examiner le rôle de la légitimité dans le processus de concrétisation d'une aspiration identitaire dans les environnements complexes. Les pratiques associées à leur aspiration identitaire entraînaient un risque important de perte de légitimité parce que les CCSTI ont dû modifier leurs activités traditionnelles, ce qui n'a pas toujours été accepté par leurs parties prenantes (désormais PP) traditionnelles. La légitimité vis-à-vis des PP liées à la logique de soutien à l'innovation était aussi un problème pour les CCSTI (surtout pour les deux premiers). Ces organisations ont été fortement associées à la logique traditionnelle de médiation scientifique et avaient des difficultés à être considérées en tant que partenaires potentiels légitimes par leurs nouvelles PP. En conséquence, ces CCSTI ne se sont

repositionnés que très progressivement en tant qu'intermédiaires de l'innovation, en essayant de maintenir le soutien de leurs PP historiques tout en signalant leur adhésion à la nouvelle logique de soutien à l'innovation. Les nouvelles activités ont souvent été présentées pour répondre à la fois à la logique de médiation scientifique et à la logique de soutien à l'innovation.

Comme la littérature l'a démontré (*e.g.*, King *et al.*, 2011), les organisations peuvent avoir des identités institutionnalisées structurant les attentes de comportements des acteurs externes (*cf.* CCSTI 1 et 2). L'institutionnalisation de l'identité organisationnelle des CCSTI n'a pas seulement empêché les nouvelles pratiques d'être perçues comme légitimes, mais a aussi créé un ancrage fort des CCSTI dans leur contexte local. Ainsi, les CCSTI 1 et 2 ont-ils été plus réticents à intégrer de nouvelles activités et ont eu tendance à intégrer (*grafting*) des pratiques nouvelles à des structures existantes. En revanche, pour le CCSTI 3, l'adoption d'une nouvelle logique institutionnelle a été plus simple puisque, d'une part les demandes des PP traditionnelles ont été plus modérées et, d'autre part, le centre a pu apparaître comme légitime dans l'adoption de nouveaux rôles à la fois vis-à-vis des PP liées à la médiation scientifique et de celles liées à la logique de soutien à l'innovation.

En effet, le niveau de cohérence entre l'identité institutionnalisée et l'aspiration identitaire (ou les logiques institutionnelles qui sous-tendent ces identités) influence la perception de la légitimité d'une organisation auprès de ses nouvelles PP. Si une organisation est identifiée comme étant en faveur d'une logique jugée distante ou incompatible avec une logique établie, les

acteurs externes pourraient voir des tentatives d'adoption de nouveaux rôles illégitimes. Les CCSTI 1 et 2 avaient signalé leur adhésion aux valeurs de la médiation scientifique pendant une longue période ; ceci les a empêchés de construire de nouvelles collaborations pour aller vers une nouvelle identité. Les PP traditionnelles ont jugé les nouvelles actions des centres comme incompatibles avec leur rôle traditionnel. En revanche, le CCSTI 3, qui n'avait été que faiblement associé à la logique traditionnelle de la médiation scientifique, a eu moins de difficultés dans cette nouvelle orientation identitaire. La recherche apporte ainsi des contributions novatrices au concept d'aspiration et d'identité organisationnelle (Kodeih et Greenwood, 2014) en soulignant l'importance de l'institutionnalisation de l'identité organisationnelle et de la légitimité dans les efforts de repositionnement vers une nouvelle aspiration identitaire. Une telle concrétisation est un processus complexe, l'organisation envisageant de changer d'identité devant prendre en compte l'institutionnalisation de son identité

organisationnelle et être prête à faire face à des réactions négatives de la part des PP tant traditionnelles que nouvelles.

Notre recherche comporte des implications managériales intéressantes. Compte tenu de l'absence de travaux sur la façon dont les organisations à but non lucratif construisent des identités organisationnelles (Aberbach et Christensen, 2007), notre recherche met en lumière l'importance de la légitimité pour introduire de nouvelles pratiques et construire une nouvelle identité. L'acceptation d'une nouvelle orientation par des acteurs externes joue un rôle important dans la facilité de construction d'une nouvelle identité. Dans ce cadre, les managers en charge de la concrétisation d'une aspiration identitaire peuvent considérer le niveau de cohérence entre les nouvelles pratiques et l'ancienne identité. De plus, préparer des stratégies proactives de légitimation avec les acteurs externes permet de faire face à de possibles réactions négatives. Cette prise en considération du facteur humain permet de mieux gérer les risques de perte de légitimité.

BIBLIOGRAPHIE

- Aberbach J.D. et Christensen T. (2007). "The challenges of modernizing tax administration putting customers first in coercive public organizations", *Public Policy and Administration*, vol. 22, n° 2, p. 155-182.
- Albert S. et Whetten D. (1985). "Organizational identity", *Research in Organizational Behavior*, vol. 7, p. 263-295.
- Friedland R. et Alford R. (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, University of Chicago Press, Chicago.
- Gioia D.A., Corley K.G. et Hamilton A.L. (2013). "Seeking qualitative rigor in inductive research notes on the Gioia methodology", *Organizational Research Methods*, vol. 16, n° 1, p. 15-31.
- Glynn M.A. (2008). *Beyond constraint: How institutions enable identities*, Sage, London.

- Greenwood R., Raynard M., Kodeih F., Micelotta E.R. et Lounsbury M. (2011). "Institutional complexity and organizational responses", *The Academy of Management Annals*, vol. 5, n° 1, p. 317-371.
- King B.G., Clemens E.S. et Fry M. (2011). "Identity realization and organizational forms: Differentiation and consolidation of identities among Arizona's charter schools", *Organization Science*, vol. 22, n° 3, p. 554-572.
- Kodeih F. et Greenwood R. (2014). "Responding to institutional complexity: The role of identity", *Organization Studies*, vol. 35, n° 1, p. 7-39.
- Pache A.C. et Santos F. (2010). "When worlds collide: The internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands", *Academy of Management Review*, vol. 35, n° 3, p. 455-476.
- Scott W.R. (1987). "The adolescence of institutional theory", *Administrative Science Quarterly*, , vol. 32, n° 4, p. 493-511.
- Zimmerman M.A. et Zeitz G.J. (2002). "Beyond survival: Achieving new venture growth by building legitimacy", *Academy of Management Review*, vol. 27, n° 3, p. 414-431.

