RIODD
Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable
RIODD 2016
Energie, environnement et mutations sociales
Dans le cadre du Bicentenaire
1816 2016
Du 6 au 8 juillet 2016
École des mines de Saint Etienne

L'émergence d'un champ de l'alimentaire alternatif en région lyonnaise : processus de construction d'un cadre commun

Emilie LANCIANO
Maître de conférences, Univ Lyon, UJM-Saint-Etienne, COACTIS, EA 4161, F-42023, SAINT ETIENNE, France
Emilie.lanciano@univ-st-etienne.fr

Séverine SALEILLES
Maître de conférences, Univ Lyon, UCBL, LSAF, EA 2429, F-69007, LYON, France
Severine.saleilles@univ-lyon1.fr

Résumé

L'objectif de cette communication est de décrypter le processus d'émergence d'un champ d'innovation dans l'alimentaire alternatif en région lyonnaise. Nous repérons trois temps de construction du champ en décrivant, pour chacun de ces temps, la scénographie et la scénarisation (Aggeri, 2011), ainsi que les pratiques de création institutionnelle (Lawrence et Subbady, 2006) à l'œuvre.

Mots-clés : champ organisationnel, alimentation durable, travail institutionnel

Abstract

This paper aims to analyse the processes of the emergence of an alternative agri-food field in Lyon area. We notice three times in this collective processes. For each time, we describe the scenario and the scenary (Aggeri, 2011) and we identify the practices of institutional work (Lawrence et Subbady, 2006).

Key-words: organizational field, sustainable food, institutional work

L'émergence d'un champ de l'alimentaire alternatif en région lyonnaise : processus de construction d'un cadre commun

Résumé

L'objectif de cette communication est de décrypter le processus d'émergence d'un champ d'innovation dans l'alimentaire alternatif en région lyonnaise. Nous repérons trois temps de construction du champ en décrivant, pour chacun de ces temps, la scénographie et la scénarisation (Aggeri, 2011), ainsi que les pratiques de création institutionnelle (Lawrence et Subbady, 2006) à l'œuvre.

Introduction

Regroupant des mouvements tels que le commerce équitable, la finance solidaire, les investissements éthiques, et plus largement l'économie solidaire, les Nouveaux Mouvements Sociaux Economique (Gendron, 2001) inscrivent leur action à la fois *dans* et *contre* le marché. Ils mobilisent l'activité économique comme une ressource de transformation sociale et entendent déborder le cadrage du marché (Callon, 1999) en lui insufflant de l'intérieur de nouvelles règles, conformes à leurs valeurs. Ces mouvements invitent à des croisements fertiles entre théoriciens des mouvements sociaux et théoriciens des sciences de gestion (Davis et al., 2005), en particulier en ce qui concerne la question de leur développement.

Si la problématique de la capacité à maintenir ses principes d'organisation interne et de rapport au marché se pose dans toute organisation en croissance, elle est particulièrement prégnante pour les NMSE. Leur développement impliquerait un élargissement à une clientèle moins militante, une certaine rationalisation de l'activité et une professionnalisation des acteurs (Gendron et al., 2009). La reformulation des enjeux et des règles de gestion (Gand et Ségrestin, 2009) est une voie possible pour tenter de maintenir une certaine alterité.

Toutefois, une autre voie consiste, pour ces NMSE, à se développer non pas par croissance interne mais en adoptant une démarche plus offensive de transformation de l'environnement. Ne se pose alors plus la question de leur capacité à maintenir ou construire l'altérité par rapport aux autres institutions économiques dominantes, mais celle de leur capacité à instituer des règles et à organiser leur diffusion, par un travail de création institutionnelle (Lawrence et Suddaby, 2006). Dans cette nouvelle perspective, il ne s'agit pas de grandir mais de construire un champ organisationnel, *« une communauté d'organisations qui partagent un même système de signification et dont les participants interagissent plus fréquemment et décisivement entre eux qu'avec des acteurs situés hors du champ* » (Scott, 1995). Cette notion revêt une dimension transformatrice particulièrement pertinente pour le cas des NMSE car c'est un espace de coopération et de création de nouvelles activités, dans une logique proche de la forme réseau ou district, mais également un espace communautaire (Di Maggio, 1983 ; 1986) de création de normes.

L'objectif cet article est de décrypter le processus d'émergence d'un tel champ organisationnel dans le secteur de la distribution alimentaire alternative en région lyonnaise. En effet, les initiatives citoyennes et entrepreneuriales, ancrées dans l'économie solidaire, foisonnent pour proposer une autre façon de s'alimenter, et donner à voir les modalités de transformation possibles d'un secteur alimentaire décrié (Allen et al., 2003). Si l'on considère à la fois l'engouement des consommateurs, comme des pouvoirs publics, pour ces nouvelles formes de distribution alimentaire, et l'intérêt croissant des acteurs de la grande distribution pour ces créneaux en forte croissance, il apparaît aujourd'hui nécessaire de développer et défendre le secteur de l'alimentaire alternatif. La plupart de ces structures, nées de mouvements militants de producteurs ou de consommateurs, sont trop petites et

inexpérimentées pour faire face, seules, aux enjeux logistiques et organisationnels d'un tel projet.

Nous présentons, dans une première partie, les travaux mobilisés pour comprendre comment émerge et se construit un champ organisationnel. Puis, nous exposons notre méthodologie de recherche et développons les trois temps de construction du champ de l'alimentaire lyonnais alternatif, en décrivant, pour chacun de ces temps, la scénographie et la scénarisation, ainsi que les pratiques de création institutionnelle à l'œuvre.

1. Le processus de construction d'un champ organisationnel comme…

Le champ organisationnel correspond à un ensemble d'organisations entretenant des liens étroits et durables, et ayant conscience de former une communauté distincte (Di Maggio, 1983 ; 1986). Il faut alors envisager comment émerge et se construit cette communauté de sens et de pratiques. Nous considérons qu'il s'agit d'un processus d'innovation, nécessitant un travail collectif de création institutionnelle pour permettre une double activité de scénarisation et de scénographie.

1.1. …un processus d'innovation

La structuration d'un champ organisationnel est la phase de mise en place des pratiques institutionnalisées et de leurs vecteurs de transmission (Scott, 1995). Ce processus de structuration se traduit conjointement selon Powell et Di Maggio (1983) par quatre éléments : la croissance des interactions dans le champ ; l'émergence de structures inter-organisationnelles dominantes ; l'augmentation du niveau d'information à traiter ; et la prise de conscience des participants de leur appartenance au champ. Au cours de ce processus, les acteurs définissent des règles de comportement, cognitives et formelles. La phase de

structuration est achevée et la phase de maturité atteinte quand l'existence même du champ et les normes qu'il a produites sont tenus pour acquises par l'ensemble des acteurs.

Nous faisons l'hypothèse que la structuration du champ est un processus d'innovation au sens de Akrich et al. (1988). Effectivement, pour ces auteurs, l'innovation est affaire de collectifs et de conduite d'expérimentations collectives dans l'incertain en quête de nouvelles significations. L'innovation est appréhendée comme une action stratégique, c'est-à-dire une activité de conception d'expériences collectives où les potentiels et les propositions de valeur (*valuation*) ainsi que le sens collectif se reconstruisent dans l'action (Weick et al., 2005). Ainsi, le processus de construction d'un champ organisationnel résulte d'un méli-mélo de décisions qui ne peuvent attendre, de la multiplicité de décisions hétérogènes, souvent confuses, dont on ne peut a priori décider si elles sont cruciales : une sorte de tourbillon multi-acteurs (Akrich *et al*., 1988). Dans une perspective néo-institutionnaliste, on peut alors s'intéresser au travail institutionnel (Lawrence et Suddaby, 2006) effectué par ces acteurs pour se constituer un champ organisationnel, produire de nouvelles règles et façonner dès lors les différentes sphères de la société.

1.2. … un travail de création institutionnelle

Après le développement des approches néo-institutionnalistes centrées sur la figure de l'entrepreneur institutionnel (Battilana et al., 2009), un certain nombre de travaux se sont développés à partir du concept de travail institutionnel, définit par Lawrence et Subbady (2006) comme « *l'action intentionnelle des acteurs ou des organisations visant à créer, maintenir ou déstabiliser des institutions* » (*ibid*., p.215). Il permet de se concentrer, d'une part, sur le caractère collectif de l'institutionnalisation, et d'autre part, sur le processus, plutôt que directement le résultat (Ben Slimane et Leca, 2010).

Lawrence et Subbady (2006) proposent un certain nombre de pratiques de création institutionnelle : activités de *plaidoyer*, de *définition*, de *motivation*, de *construction d'identités*, de *transformation de normes*, de *construction de réseaux*, de *théorisation*, d'*éducation.* Certaines visent à assurer et construire une légitimité vis-à-vis de l'extérieur. D'autres renvoient aussi *« aux opérations visant à doter l'activité de règles de fonctionnement propres* » (Huault, Leca, 2009). Ces deux dimensions du travail de création institutionnelle peuvent en outre être interdépendantes dans la mesure où la construction de la légitimité peut passer par la diffusion des règles et des principes qui président à l'intérieur de l'organisation.

1.3. ….une double activité de scénarisation et de scénographie

Reprenant Aggeri (2011), le processus collectif de construction d'un champ d'innovation peut, enfin, être appréhendé sous l'angle d'une double activité de scénarisation et de scénographie.

L'activité de scénarisation consiste à donner du sens à des modes de développement futurs à partir d'une critique problématisée des modes de développement passés et de la conception de nouveaux modèles économiques. L'articulation de concepts et de raisonnement renouvèle la compréhension de la réalité et apporte une justification de l'innovation.

L'activité de scénographie passe par la conception d'espaces scéniques où le potentiel de valeurs de l'innovation, les significations associées sont sans cesse renouvelées auprès de nouveaux publics. Il s'agit alors de construire des cohérences entre des expérimentations singulières par le développement d'occasions d'échange. La mise en scène de l'innovation se réalise dès lors par la construction d'espaces de coopération et peut consister à mettre en cohérence et ordonner les réseaux qui existent déjà entre les acteurs. La mise en scène de la coopération consiste ainsi à créer des espaces qui permettent aux acteurs de se rencontrer et

d'expérimenter leurs capacités à fonctionner ensemble pour un objectif commun. La construction de cette mise en scène se réalise par l'activation et la mise en cohérence des réseaux personnels, qui fournissent des personnes ressources qui sont utilisées autour d'un projet commun.

Pour réaliser cette double activité de scénarisation et de scénographie, différentes pratiques de création institutionnelles peuvent être mises en œuvre. Nous proposons que l'activité de scénographie passe essentiellement par la définition des règles constitutives du champ (*defining*) ou des modalités de régulation de l'autorité *(Vesting)* mais aussi, évidemment par la construction de réseaux. Par ailleurs, l'activité de scénarisation impliquerait plutôt des pratiques de création institutionnelle, tournées vers la recherche de légitimité comme la persuasion ou l'éducation, mais aussi évidemment des pratiques de construction identitaire et théorisation.

Tableau 1 - Les pratiques de construction d'un champ organisationnel

Une double activité de …	**Des pratiques de travail institutionnel**
Scénographie	Définition des règles constitutives
	Modalités de régulation
	Construction de réseaux
Scénarisation	Persuasion/ plaidoyer
	Construction identitaire
	Education
	Théorisation
F. Agerri, 2011	*(Lawrence et Subbady, 2006)*

2. Méthodologie et présentation du cas

De part la nature exploratoire de notre recherche, nous avons opté pour l'étude d'un cas unique et exemplaire (Yin, 1990), celui de la métropole lyonnaise, un terrain fertile pour les circuits courts alimentaires ancrés dans l'ESS.

Impliquées dans un projet de recherche-action sur le développement de ces circuits depuis 2008, nous suivons régulièrement plusieurs structures du secteur (notamment le collectif Raccourci et l'association PIRAT) via le suivi de stagiaires et la collecte de données secondaires (site web, articles de presse, rapports, chartes, statuts, compte-rendu de réunions, etc.). Plus spécifiquement, des données primaires ont été collectées depuis 2013 : 5 entretiens semi-directifs avec les co-fondateurs, salariés et activités hébergées de la SCIC GRAP et une observation participante de la démarche de réponse à l'appel à projet ministériel PTCE (réunion de lancement du projet, processus de rédaction de la réponse à l'appel à projets, réunion de debriefing après le dépôt du projet, séminaires de réflexion sur les suites du collectif, etc.).

L'association PIRAT (Pôle d'Initiatives pour la Relocalisation Alimentaire Territoriale) a été créée en 2011. Elle est constituée de 11 structures : les membres du collectif Raccourci (qui regroupe des organisations de l'ESS qui conçoivent et livrent des paniers de fruits et légumes locaux/bio sur l'agglomération lyonnaise, le réseau des AMAP de Rhône-Alpes et un organisme de formation et accompagnement d'agriculteurs proche de la Confédération Paysanne (ARDEAR)), des associations de développement de jardins partagés et/ou d'agriculture urbaine (le Passe-jardin, la Légumerie, Les Jardins de Lucie), une association de livraison d'épicerie et restaurants (Ondine) et Terre de Liens. L'objectif est de développer un projet de création d'un lieu dédié à l'ensemble des activités de relocalisation alimentaire, "de la graine à l'assiette" (espace agricole, espace logistique, bureaux, centre de formation, etc.). Si le projet initial n'a à ce jour pas été mené à bien, il a permis d'impulser des réflexions sur la construction d'un champ de l'alimentaire alternatif sur la métropole lyonnaise.

La SCIC (Société Coopérative d'Intérêt Collectif) GRAP (Groupement Régional Alimentaire

de Proximité) a été créée à Lyon en janvier 2013. Cette entreprise offre plusieurs prestations à des porteurs de projets et des structures existantes dans le domaine de l'alimentation biologique, locale et/ou en circuits courts. Les prestations proposées sont un hébergement juridique[1] (et des services de gestion des stocks, de comptabilité, d'ingénierie financière, de formation, de conseil en création et développement, etc. Il s'agit également de créer des synergies entre les activités (hébergées ou utilisatrices de certains services) en mutualisant des commandes, des outils de transports, de stockage, etc. Actuellement, sept activités sont hébergées par GRAP: quatre épiceries de produits biologiques et locaux (3 p'tits pois, cœur d'Artichaut, l'épicerie du coing, prairial), une activité d'import en circuits courts de produits italiens (petits zestes), un système de livraison de paniers de fruits et légumes (Panier de Martin) et un restaurant (Le petit cordonnier). Une dizaine de structures sont utilisatrices de services. Les fondateurs de GRAP organisent régulièrement des séances d'information à destination de porteurs de projets et sont également fortement impliqués dans le développement d'une nouvelle SCIC, La Galerie Paysanne. Cette SCIC a débouché sur l'ouverture début 2014 une halle de 900m2 qui réunit un magasin de producteurs, une épicerie bio, un espace traiteur-restauration, un atelier de transformation, un espace de préparation de paniers et un espace de stockage mutualisé.

Enfin, une démarche de réponse à un appel à projets ministériel pour un Pôle Territorial de Coopération Economique (PTCE) Agri-Alim a été initiée courant 2013 par GRAP et PIRAT. Nous avons été associées à la démarche collective de conception du PTCE en tant que laboratoire de recherche impliqué. Aujourd'hui, 28 organisations[2] ont officiellement

[1] Cette forme d'organisation n'est pas sans rappeler celle des Coopératives d'Activités et d'Entrepreneurs (CAE) mais les membres du collectif de GRAP ne se revendiquent pas en tant que CAE mais en tant que Coopérative Filière Intégrée (CFI), concept nouveau mis en avant par les créateurs. Notamment, des adaptations permettent l'hébergement de projets collectifs dans le domaine de la distribution alimentaire.
[2] 16 associations, 4 SCOP, 4 SCIC, 1 entreprise individuelle, 1 collectif de fait, 2 laboratoires de recherche.

manifesté leur intérêt pour intégrer le PTCE et 2 collectivités ont fait part de leur soutien à la démarche (le Pôle Métropolitain et la Ville de Lyon). Le projet conçu comprend diverses actions de coopération (création d'un « Marché d'Intérêt Local » ; mutualisation des transports, de la logistique, de tâches de gestion administrative et comptable, des offres de formation ; création d'un guichet unique d'accueil des porteurs de projets de création d'activités alimentaires) ; Si le projet n'a pas été retenu par le ministère, la dynamique collective perdure. Deux réunions ont été organisées en avril 2014 pour initier des projets communs qui sont en train de se mettre en place.

3. Construction progressive d'un champ de l'alimentaire alternatif

La construction d'un champ de l'alimentaire alternatif lyonnais s'est réalisée en plusieurs étapes. Chacune de ces étapes a contribué au développement de l'offre en circuits courts dans l'agglomération lyonnaise et à la structuration progressive d'actions collectives et de coopération entre les différents acteurs. Nous repérons trois temps de construction du champ en décrivant, pour chacun de ces temps, la scénographie et la scénarisation, ainsi que les pratiques de création institutionnelle à l'œuvre.

3.1. Temps 1 – La construction d'un champ de l'alimentaire alternatif selon PIRAT

La coalition des pionniers : le collectif Raccourci

Dans les années 2000, plusieurs organisations ancrées dans l'ESS se sont créées pour soutenir l'agriculture de proximité via la livraison aux habitants de la métropole lyonnaise de paniers de fruits et légumes. Ainsi, en même temps que les premières AMAP (Association pour le Maintien d'une Agriculture Paysanne), se créent sur la région des associations se proposant de servir d'intermédiaires entre producteurs et consommateurs : Alter-Conso en 2006 (devenue SCIC en 2008) d'abord, puis par essaimage Croc-Ethic en 2007 et l'Arbralégumes en 2008.

Les porteurs de ces projets entendent réinvestir leur engagement citoyen, syndical et politique dans l'activité économique : ils sont guidés par le souci de créer leur propre emploi, mais en inventant des règles démocratiques de gestion et de gouvernance interne. Par ces activités, ils entendent participer à la valorisation des activités agricoles de la périphérie lyonnaise. Les produits vendus sont directement issus de producteurs paysans locaux et les marges des distributeurs sont réduites pour maximiser le revenu des agriculteurs. De même, à chaque fois, l'idée est de transformer les lieux de distribution en des scènes de la vie citoyenne et politique locale.

Ainsi, en contribuant à la fois à la formation du réseau (construction de la scène) et à la définition des principes des activités qui vont se développer par la suite (scénarisation), le développement par essaimage de systèmes associatifs de livraison de paniers constitue une première étape dans le processus d'émergence du champ de l'alimentaire alternatif.

Ces pionniers des circuits courts alternatifs vont formaliser une première action collective en 2007 avec la création du collectif Raccourci. Ce dernier, qui réunit les trois systèmes associatifs de livraison de panier cités précédemment, le réseau des AMAP de Rhône-Alpes et un organisme de formation et accompagnement d'agriculteurs proche de la Confédération Paysanne, a été formé en réaction à une sollicitation publique de la ville de Lyon qui avait entrepris de fédérer les initiatives de paniers alimentaires et de les associer au nouveau label de « ville équitable et durable » qu'elle lançait. Les acteurs des paniers solidaires ont refusé collectivement de participer à un tel projet qui les associait sans les différencier des systèmes de distribution de paniers alimentaires créés par des entrepreneurs classiques. Cette position de rejet amène donc ces acteurs à se fédérer au travers de coopérations formelles et opérationnelles, mais également à mieux préciser le sens de leur action et leur identité. Le collectif Raccourci est, en effet, conçu comme *« un réseau de lobbying politique »*. Des

actions communes de communication et de sensibilisation à destination des consommateurs et des institutions sont organisées. Une charte est également rédigée ; elle a pour fonction d'expliciter et de formaliser les principes et les valeurs que ces acteurs partagent et constitue donc la première action de formalisation de leur identité.

Les principales pratiques de création institutionnelles mises en œuvre (construction identitaire, éducation, théorisation) concernent donc l'activité de scénarisation. Notamment, la charte mise en place par le collectif Raccourci pose plusieurs principes quant à ce que doit être un circuit court alternatif : ancré dans l'ESS *(« notre démarche n'a de sens que si elle s'inscrit dans l'économie sociale et solidaire »*), il doit soutenir pas simplement une agriculture locale mais une agriculture alternative, notamment l'agriculture paysanne et l'agrobiologie *(« se donne pour socle commun obligatoire la transparence des pratiques agricoles »*). Aussi, la critique problématisée des modes de développement passés ne porte pas seulement sur la distance et le nombre d'intermédiaires des échanges dans le système alimentaire (comme c'est le cas de tous les circuits courts alimentaires), mais aussi sur les modes de production et de distribution classiques. Dès lors, la scène qui va se construire pour développer ce scénario va impliquer non pas d'autres entreprises de la distribution alimentaire mais plutôt des associations de développement de l'agriculture urbaine.

Vers la création d'une scène de l'alimentaire alternatif lyonnais : PIRAT

Le collectif Raccourci va s'élargir dans l'optique de travailler sur un *« pôle d'initiatives centrée sur des préoccupations de relocalisation et de souveraineté alimentaire »* (rapport) sur la métropole lyonnaise. Ainsi, les membres du collectif Raccourci, l'association Ondine (activité de distribution en gros de paniers, lancée par un ex-salarié de l'Arbralégumes) et trois associations de développement des jardins partagés et d'insertion (le Passe Jardin, les

jardins de Lucie et la Légumerie), vont créer en 2011 l'association PIRAT (Pôle d'Initiatives de Relocalisation Alimentaire Territoriale) – qui a vocation de se structurer en SCIC (Société Coopérative à Intérêt Collectif). Son objet est de *« coordonner, mutualiser une multitude d'initiatives de production et de consommation alimentaire locale sur l'agglomération lyonnaise* ». L'objectif de PIRAT est donc de fédérer les acteurs des circuits courts alternatifs, en développant une organisation réticulaire démocratique. Il s'agit également de faire reconnaître la place et la légitimité des circuits courts alternatifs dans l'espace public et institutionnel. L'essentiel des pratiques mises en œuvre se concentrent donc sur la justification d'un tel rapprochement et sur le fonctionnement du réseau, plutôt que sur des activités opérationnelles et la création de nouvelles activités.

Il s'agit en premier lieu de définir « *concrètement et collectivement les fonctions et actions du projet, avec la création d'un collègue solidaire* » (rapport d'avancement au Grand Lyon, 2011) *et de produire un mode d'organisation efficace, participatif et démocratique* » (Rapport à la Ville de Lyon, 2012). Un groupe de travail est formé qui débouche sur la rédaction des statuts et d'un règlement intérieur. L'association PIRAT développe parallèlement des actions de persuasion, visant à être reconnue comme une institution dans l'espace public local. Un groupe de travail s'est donc consacrée à la mobilisation des partenaires, techniciens et élus aux différentes échelles territoriales pertinentes « *pour valoriser la démarche auprès des pouvoirs publics* ». La formalisation du réseau passe beaucoup par l'obtention de financements régionaux qui donne lieu à la rédaction de rapports ; la réalisation du stage et de mémoire apparaît également comme une action de conceptualisation du projet tout autant que comme une action de persuasion aux yeux des parties prenantes.

Le levier politique du travail institutionnel est principalement activé par les acteurs du PIRAT par la construction d'une identité collective (réinterroger le collectif sur son identité actuelle)

et précisément la conception d'un plan stratégique cohérent sur plusieurs années. Le plan stratégique est « *la mise en mots de ce que doit être ce Pôle d'Initiatives pour la Relocalisation alimentaire Territoriale pour les différents acteurs, avec un travail prospectif visant à définir des finalités communes* ». Il doit donner lieu à des premières pistes de modélisation économique qui permettront de prioriser les activités de PIRAT. Dans le même temps, lors des différentes réunions des groupes de travail, la construction d'un réseau plus large et l'élargissement du périmètre d'activité sont fréquemment évoqués. Enfin, PIRAT constitue un espace d'échange de pratiques et de transfert de connaissances: certaines problématiques sont résolues au moment des multiples réunions de la vie de l'association, des informations sur certains producteurs sont échangées.

Les acteurs du PIRAT se sont appuyés principalement sur des subventions qui ont guidé leurs actions sans développer d'activités et de ressources propres. De même, l'ensemble des acteurs participant au projet sont engagés, souvent en tant que salariés, dans des structures économiques. Le temps disponible pour définir et mettre en œuvre ces pratiques est limité. Cette dépendance aux ressources n'a pas permis de faire émerger de projets opérationnels.

S'ils ont contribué à tracer les contours de leur espace, ils ne sont pas parvenus à développer de réelles capacités d'action incarnées dans des projets concrètement mis en œuvre. L'entrée en scène de nouveaux acteurs issus de réseaux proches mais différents et inscrits dans des temporalités différentes va accélérer le mouvement vers l'émergence du champ alimentaire alternatif.

Tableau 2 – le champ de l'alimentaire alternatif lyonnais selon PIRAT

Scénarisation	**Scénographie**
Critique du passé: - Circuits longs et circuits courts non ancrés dans l'ESS - modes de production classiques - échange marchand Vision du futur : - Circuits courts ancrés dans l'ESS, via un fonctionnement démocratique mais aussi de nouvelles formes d'échanges avec les consommateurs - Soutien aux agricultures alternatives (agriculture paysanne, agrobiologie, agriculture urbaine) et à l'installation / formation - Commerce équitable, échanges non marchands consommateurs-producteurs	Acteurs : - systèmes associatifs de paniers et AMAP - associations de développement agriculture paysanne - associations de jardins partagés et d'insertion Scènes : - collectif Raccourci (communication, sensibilisation) - association La Bruyère (mutualisation locaux) - association PIRAT (réunions, réponses à appel à projet, demande de subventions, conception d'un projet de site)
Principales pratiques de création institutionnelle - théorisation - persuasion - construction identitaire - Définition des règles constitutives	

3.2. Temps 2: la construction d'un champ de l'alimentaire alternatif selon GRAP

L'émergence du champ alimentaire alternatif passe par un second réseau d'acteurs dont la formation est contemporaine aux précédents. Cette deuxième scénographie de l'alimentaire alternatif en métropole lyonnaise s'est construite à partir d'une scénarisation différente de celle de PIRAT. Les acteurs du monde selon GRAP appartiennent à la sphère de l'entrepreneuriat. Leur projet politique de transformation sociale consiste à créer des organisations marchandes qui contestent le marché par des positionnements et des pratiques innovantes. Les circuits courts alimentaires et l'agriculture paysanne constituent alors une opportunité pour développer ce projet.

La constitution et la formalisation d'une nouvelle scène : la création du GRAP

Tout d'abord, le monde de GRAP est fortement polarisé autour de deux individus, Kevin et

Olivier. Kevin, le premier des fondateurs, a une solide formation en management et gestion des entreprises responsables dans une grande école de commerce, couplée avec une expérience de recherche sur les pratiques démocratiques et les formes nouvelles d'entrepreneuriat. En plus de sa formation managériale, ses différentes expériences professionnelles dans des organisations lui ont permis de tisser un important réseau auprès des acteurs de l'ESS, aussi bien auprès de grands groupes que dans l'économie solidaire du territoire rhônalpins. En parallèle, il est fortement ancré dans les réseaux citoyens et militants lyonnais. En plus de ses compétences techniques de montage financier de projets, il apporte un regard réflexif voire politique sur la capacité des entreprises à transformer leur environnement. Olivier, le deuxième fondateur, a un parcours plus autodidacte de gestion d'unités commerciales et de management d'équipes, réalisé dans différentes entreprises « conventionnelles » ; c'est aussi un créateur d'entreprises et un spécialiste d'identification d'opportunités entrepreneuriales alternatives.

La rencontre entre Kevin et Olivier se déroule dans le cadre d'une association *District solidaire* qui vise à faire émerger des projets entrepreneuriaux de l'ESS. Le terme de « district » fait référence directement aux districts industriels italiens. L'objet de cette association est de développer des projets pour que d'autres les mettent en œuvre. De plus, la construction et la formalisation du monde selon GRAP s'appuient sur des personnes ressources qui parrainent ces expérimentations et apportent des modèles de référence. Le monde de GRAP nourrit ainsi des relations étroites avec certains acteurs centraux du développement de la première coopérative d'activités et d'emplois, OXALIS, dont le territoire d'origine est la Haute-Savoie. Ces acteurs apportent donc le modèle qui va servir de référence au modèle de GRAP, et leurs réseaux d'entrepreneurs sociaux.

Dépassant la forme associative du District solidaire, les deux compères vont véritablement

expérimenter ces nouvelles formes de coopération avec l'expérience du montage d'un premier projet. Située dans le 1er arrondissement de Lyon, *la Halle de la Martinière* est un bâtiment historique qui hébergeait à cette époque un magasin de primeur, une crémerie et un bar/restaurant « tapas ». Seule propriétaire du bâtiment, la ville de Lyon souhaitait fermer ce lieu et le confier à un gestionnaire privé unique. En réponse à ce projet un collectif d'habitants s'est constitué avec l'idée d'empêcher la ville de Lyon de céder ce bâtiment à un acteur privé. Les deux acteurs du monde de GRAP vont se saisir de cette scène de lutte locale pour concevoir un projet de coopération alternatif centré sur les circuits courts alimentaires. En lien avec le collectif d'habitants, Olivier et Kevin construisent une réponse à l'appel d'offre en proposant une Halle alimentaire « alternative ». L'idée du projet était la suivante : « *Créer un outil collectif partagé entre des commerçants indépendants, qui peuvent ainsi bénéficier de la complémentarité de leurs activités, assurer des économies d'échelle et des synergies opérationnelles, tout en conservant leur autonomie.* ». Rassemblant un magasin de producteurs en agriculture biologique ou paysanne, des épiceries et un espace restaurant traiteur ainsi qu'un commerçant fromager déjà présent dans l'ancienne Halle de la Martinière, le projet n'est finalement pas retenu par la ville de Lyon mais cette expérience est un élément déclencheur pour ces acteurs qui prennent conscience du potentiel de coopération possible entre les structures de l'alimentation alternative lyonnaise et de leur capacité à monter de tels projets. En effet, le dossier final, malgré son échec, est reconnu pour sa qualité par des structures institutionnelles comme la CRESS ou l'URSCOP et confirme les acteurs dans cette dynamique :*« On a vu que c'était possible de faire des trucs, qu'on pouvait faire un projet à 1,5 million si on s'alliait. On peut donc faire des choses. Il faut qu'on continue dans cette dynamique. »*

L'expérience de la Halle de la Martinière constitue une première étape dans

l'institutionnalisation de la coopération dans le domaine de l'alimentaire alternatif. Elle a consisté en un premier espace de coopération en montrant aux acteurs eux-mêmes que de nouvelles façons de coopérer étaient possible. Elle a en même temps donné à voir à d'autres acteurs, et en premier lieu les acteurs institutionnels, mais aussi les acteurs engagés dans la dynamique de PIRAT, qu'un nouveau processus de structuration du champ était enclenché. Restait encore à formaliser la scène et à entreprendre le travail de définition des règles de la coopération et les mécanismes de régulation du pouvoir et de l'autorité. Il s'agit pour ces acteurs de rapidement créer une structure collective qui va fédérer les initiatives, dont certaines fonctionnent déjà, et leur donner une cohérence interne et une légitimité externe.

Au mois de juin 2012, les membres fondateurs créent l'association la Jardinière. Mobilisant leurs relations personnelles et professionnelles, ils réunissent des administrateurs pertinents c'est à dire des personnes intéressées par leur dynamique de création de projet et prêtes à s'investir. Ils définissent ainsi l'objet social de l'association. Cette entité juridique leur servira à porter l'étude de faisabilité du projet GRAP qu'ils financeront par l'obtention au mois d'octobre 2012 d'une subvention provenant du Fonds Social Européen (FSE) et par un co-financement apporté par la ville de Lyon. La forme juridique adoptée est celle d'une SARL SCIC qui permet d'associer des parties prenantes aux structures de gouvernance et de pilotage de l'entreprise. L'étape suivante est le recrutement d'une équipe interne pour assurer les services supports à destination des entrepreneurs prévus dans la coopérative (comptabilité, administratif, etc.).

En septembre 2012, un événement fédérateur est organisé afin de rassembler les personnes qui semblaient prêtes à s'engager dans cette entreprise collective. L'idée était surtout de réaliser un « brainstorming » pour essayer de dégager du commun entre toutes les personnes intéressées. Autour de quelles valeurs se retrouvent ces derniers ? Comment sont-ils prêts à

s'investir dans le collectif ? Quelle forme va prendre cette organisation ? Quel sera le mode de gouvernance ? Ce séminaire marque une étape importante dans le processus d'émergence de GRAP, c'est le premier moment de rencontre du collectif et des entrepreneurs. A ce moment du processus d'émergence, l'équipe interne est formée (composée des trois fondateurs, d'une comptable et de l'informaticien) et les entrepreneurs intéressés prêts à s'engager. -

Une scénarisation fondée sur la nécessité de professionnaliser les initiatives

Les acteurs engagés dans le projet de GRAP entreprennent alors un important travail de conceptualisation qui vise à fédérer et susciter l'engagement des acteurs dans leurs démarches. Il s'agit de conceptualiser leurs actions, de leur donner un sens qui va les rendre légitime aux yeux de l'environnement aussi bien externe et interne. Cela passe par une définition du projet politique, par la mise en œuvre d'actions de persuasion et de construction d'un réseau d'acteurs partenaires.

Le diagnostic posé est celui d'une efficacité insuffisante des fonctions supports nécessaires au développement et à la consolidation de telles activités. La taille réduite des organisations en circuits courts et la générale non professionnalisation des acteurs qui les portent, conduiraient ainsi à les fragiliser. La mutualisation de ces fonctions constitue ainsi le principe de base qui fonde l'émergence de GRAP. Il s'agit donc de proposer des outils communs des opérations de comptabilité, de gestion et de paie. De même, la question de l'approvisionnement et de la logistique en produits alimentaires issus de l'agriculture paysanne locale constitue un problème récurrent pour ces organisations. Le soutien aux agriculteurs peut passer ainsi par un regroupement des commandes et une simplification des livraisons. Enfin, le projet entend apporter un accompagnement dans les phases d'émergence des projets, à travers des échanges et de transfert de pratiques.

La conception et la diffusion d'un modèle organisationnel innovant

Ce travail de conceptualisation a été réalisé en même temps que la mise en œuvre de projets concrets. L'objectif stratégique est en effet de développer un modèle organisationnel et innovant, fondé sur la coopération et la mutualisation des moyens, qui favorise le développement des circuits courts de distribution. Autrement dit, la structuration du champ et la défense des circuits courts passe par l'invention de formes entrepreneuriales qui s'appuient sur des modèles économiques stables et innovants. L'objectif affiché *« est de concevoir, étudier, expérimenter et promouvoir de nouvelles formes de coopération, d'innovation économique dans le champ de l'économie sociale, solidaire et écologique. »* Les acteurs définissent donc leur action d'emblée comme des actions entrepreneuriales qui visent de façon offensive à prendre des *« parts de marché à la GMS mais pas aux personnes qui développent le même type de projet. »* Il faut donc inventer des solutions techniques et de nouveaux outils à la consolidation et au développement de projets de distribution en circuits courts, mais également de montrer que ces solutions sont innovantes.

La définition de la forme de GRAP fait l'objet d'un travail de conceptualisation. Pour favoriser sa légitimité et sa diffusion, il s'agit en effet de montrer que cette proposition est originale et innovante. Les fondateurs vont utiliser pour cela comme cadre de référence, le cas des Coopératives d'Activités et des Emplois (CAE). Une CAE est une coopérative hébergeant juridiquement des porteurs de projets qui bénéficient ainsi d'un statut d'entrepreneur-salarié, de services supports mutualisés (comptabilité, accompagnement, etc.) et des synergies opérationnelles possibles avec les autres entrepreneurs. L'entreprise GRAP serait alors une CAE mono-sectorielle dans le domaine de l'alimentaire, mais les fondateurs vont préférer ne pas reprendre directement cette référence et introduire un nouveau concept, la Coopérative

Filière Intégrée (CFI). L'objectif est justement de se démarquer du modèle des CAE, pour ne pas entrer en concurrence avec les autres CAE dans les demandes de subventions publiques, et surtout pour mettre en valeur le caractère innovant de leur démarche.

En même temps que le travail de conceptualisation de l'innovation est réalisé, il s'agit d'organiser sa diffusion. Les acteurs du monde de GRAP vont engager des actions visant à promouvoir le nouveau modèle et construire des alliances stratégiques avec des acteurs. Ces activités de diffusion et donc de persuasion s'adressent à l'environnement institutionnel pour préparer notamment les demandes de subventions, mais également aux acteurs des circuits courts alternatifs qui pourraient être associés aux projets. Ainsi, l'objectif est véritablement « *de faire reconnaître leur démarche comme une réelle innovation sociale qui peut être soutenue au même titre que l'innovation technologique*. ». L'intention stratégique déborde bien du strict cadre de l'alimentaire et l'ambition est d'acquérir une légitimité dans le champ de l'Economie et de l'Entrepreneuriat Sociale et Solidaire. Pour cela, GRAP va solliciter des chercheurs mais également les interventions dans les formations qui abordent le thème de l'Economie Sociale et Solidaire. La production scientifique et la rédaction d'un article de recherche sont ainsi perçues comme des outils de diffusion et de persuasion aussi efficaces que les comités de presse par exemple pour développer la légitimité de l'entreprise. La coopération avec les chercheurs est perçue également comme un levier pour le travail de conceptualisation, puisque les chercheurs sont censés apporter une analyse plus distanciée de leurs pratiques et de leurs stratégies[3].

Le monde de GRAP s'est donc structuré, en développant dans le même temps, des activités de scénarisation et de scénographie. Les acteurs sont engagés dans la conception et la mise en œuvre de modèles entrepreneuriaux et économiques innovants, fondés sur la coopération. Ils

[3] Les auteures apparaissent donc dans cette opération de conceptualisation et de légitimation comme des acteurs du processus qu'elles décrivent.

contribuent à l'émergence de nouvelles scènes, en même temps qu'ils donnent un sens à ces nouveaux espaces créés. Ici, les circuits courts alimentaires constituent presque un prétexte à l'émergence de ce type de dynamique coopérative. Reconnus par les acteurs et les institutions de l'Economie Sociale et Solidaire, ils n'ont pas cependant encore acquis une légitimité auprès des initiatives en circuits courts alternatifs plus anciennes. En effet, la rapidité de son développement et le modèle top-down de développement, qui vise à favoriser et accompagner le développement de nouvelles initiatives, est perçue par les acteurs les plus historiques comme une démarche extérieure au champ des circuits courts.

Tableau 3 - le champ de l'alimentaire alternatif lyonnais selon GRAP

<table>
<tr>
<td>Scénarisation
Critique du passé:
- Circuits longs / grande distribution
- Fragilité des initiatives en circuits courts
Vision du futur :
- Ancrage dans l'ESS via le fonctionnement démocratique
- Coopérer pour sécuriser et professionnaliser les circuits courts, et pour susciter l'émergence de projets entrepreneuriaux</td>
<td>Scénographie
Acteurs :
- entrepreneurs de l'ESS : épiceries et restaurants s'approvisionnant en circuits courts
- association de développement de l'agriculture paysanne
- porteurs de projets entrepreneuriaux
- Kevin et Olivier
Scènes :
- District solidaire
- CAE Oxalys
- Projet Halle de la Martinière
- GRAP
- Super Halle</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="2">Principales pratiques de création institutionnelle
- Construction identitaire
- Définition des règles constitution et des modalités de régulation de l'autorité</td>
</tr>
</table>

3.3. Temps 3 : La convergence des temps vers le PTCE

Depuis 2010, la multiplicité des initiatives en circuits courts alternatifs dans la métropole lyonnaise s'est progressivement mise en cohérence avec la construction des mondes selon PIRAT et GRAP. Ces deux mondes ont engagé des coopérations, en suivant des logiques d'action différentes. L'une, développée par des acteurs utilisant en premier lieu les références

des circuits courts alimentaires et de l'agriculture de proximité, s'est focalisée sur des actions visant à construire des référentiels communs, avant de développer des actions communes. L'autre rassemble des acteurs entrés plus récemment dans la dynamique des circuits courts, et s'est attachée à développer des formes nouvelles de développement, en se fondant sur des références et des modèles d'action issus de l'entrepreneuriat social. Si l'objectif stratégique est identique, l'action collective a donc pris des formes différentes.

Les actions de structuration engagées dans ces deux mondes, menées de façon quasi contemporaine, ont conduit progressivement à un rapprochement de ces réseaux, d'abord de façon informelle. Les informations circulent, et chacun intègre les mouvements des autres dans leurs objectifs. Chacun des deux groupes prend ainsi conscience que la structuration du champ organisationnel passe par un processus plus large que celui qu'ils ont eux-mêmes enclenché. Par contre, le rapprochement de ces deux mondes dans un champ organisationnel unique s'est réalisé de façon formelle, sous l'impulsion d'acteurs publics et collectifs. Fligstein (2001) met en avant ainsi le rôle majeur des pouvoirs publics dans l'émergence du champ. Ils interviennent en particulier en apportant les mécanismes de stabilisation et de régulation du champ. Les pouvoirs publics ne sont pas présentés comme des arbitres neutres, au-dessus des organisations, mais en interaction permanente avec eux (Demil et Leca, 2003). Ils apportent un cadre qui délimite les actions envisageables par les acteurs, et est susceptible de réguler les logiques divergentes qui peuvent émerger entre les acteurs.

Dans le cas du champ de l'alimentaire alternatif, ce rapprochement des deux mondes par cadrage institutionnel s'est réalisé par une intervention à un double niveau. Au niveau local, les collectivités locales mais également l'acteur collectif représentant les organisations de l'ESS ont largement participé au financement des actions engagées par les deux mondes en vue de développer la coopération et de structurer le champ. Ainsi, le travail institutionnel de

persuasion mené par les acteurs porte ces fruits puisqu'il conduit à une reconnaissance de l'importance des circuits courts alimentaires alternatifs dans le développement du territoire rhônalpin et dans le développement des organisations de l'ESS. La thématique des circuits courts alimentaires alternatifs a d'ailleurs été intégrée dans le plan stratégique de développement de la CRESS Rhône-Alpes. La région Rhône-Alpes (au travers sa cellule de développement des activités économiques et de l'entrepreneuriat) et la métropole lyonnaise développent des actions de développement des circuits courts alternatifs, sous différentes formes, en s'appuyant sur ces acteurs. Ces pouvoirs publics et collectifs ont par contre tout intérêt à favoriser le rapprochement de ces deux mondes et l'émergence d'un champ organisationnel dans le domaine, qui soit désormais son principal interlocuteur. Ces acteurs ont donc entrepris de façon informelle de développer l'intégration des deux mondes, en saisissant l'opportunité d'un appel à projet interministériel lancé en octobre 2013 qui a pour objectif de financer des Pôles Territorial de Coopération Economique (PTCE). Inspirée des pôles de compétitivité, la notion de « Pôles territoriaux de coopération économique » (PTCE) a émergé récemment sous l'impulsion de certaines structures (COORACE, Le Labo de l'ESS, le CN CRESS) et des pouvoirs publics. « Un pôle territorial de coopération économique (PTCE) est un regroupement, sur un territoire donné, d'initiatives, d'entreprises et de réseaux de l'économie sociale et solidaire associé à des PME socialement responsables, des collectivités locales, des centres de recherche et organismes de formation, qui met en œuvre une stratégie commune et continue de coopération et de mutualisation au service de projets économiques innovants de développement local durable » (Labo ESS, 2010).

Un groupe de travail composé de membres des mondes de PIRAT et de GRAP a donc entrepris un travail d'unification des réseaux qui a abouti à une cartographie des acteurs en circuits courts alimentaires alternatifs et à l'organisation d'une journée le 1ier octobre 2013. La

cartographie ci-après montre ainsi les dynamiques de coopération enclenchées dans le cadre de PIRAT et de GRAP, à travers des projets d'action, mais également les autres acteurs qui n'avaient pas été associées à l'un et l'autre de ces deux mondes. Elle forme ainsi les contours de la nouvelle scène de l'alimentaire alternatif.

La journée du 1ier octobre avait pour objectif de réunir ces acteurs et enclencher le travail collectif de rédaction de l'appel à d'offres. Il s'agissait principalement de diffuser l'information de l'appel d'offre et de convaincre de l'opportunité d'une réponse collective. L'entreprise n'est pas simple puisque l'appel d'offre PTCE implique l'émergence d'une structure collective *ad hoc*, dotée de ressources propres, de mécanismes de gouvernance formelle et de projets collectifs. Le degré d'intégration prévue par ce dispositif est donc assez élevé. De même, le concept de PTCE, porté par les pouvoirs publics prévoit l'intégration d'acteurs non issus de l'ESS. La formalisation de la coopération, l'intervention directe des pouvoirs publics et la nécessaire ouverture à des acteurs n'appartenant pas juridiquement et formellement à la sphère de l'ESS sont susceptibles par conséquent de générer de nouvelles tensions et débats, quant aux dangers d'une assimilation voire d'une institutionnalisation du projet de coopérations élargies et de formation du champ. La réponse à l'appel a finalement été rédigée par le groupe de travail qui s'était formée initialement, en intégrant de nouvelles participations d'autres initiatives inscrites dans aucun des mondes déjà formés. La fonction de la représentation officielle du réseau a été confiée à un acteur collectif de formation et soutien à l'agriculture paysanne qui pouvait constituer un trait d'union entre les deux mondes, et dont l'action en faveur de développement de l'agriculture paysanne est considérée comme légitime aux yeux de la majorité des acteurs. Le projet de PTCE agri/alim soumis n'a finalement pas été retenu et n'a pas bénéficié de financements ad hoc. Pour autant, la dynamique de structuration en un champ unique se poursuit.

La mise en réseau de l'ensemble des acteurs a permis d'enclencher de nouvelles coopérations économiques entre les acteurs. L'ensemble des activités de scénarisation et de scénographie engagées tout au long des trois étapes a conduit à une prise de conscience de la nécessité de consolider ces nouvelles règles pour aboutir un regroupement d'acteurs, capables de porter une voie unique mais plurielle dans le domaine de l'alimentaire.

Discussion – conclusion

La construction du champ de l'alimentaire alternatif a pour principal enjeu de rapprocher les mondes de l'entrepreneuriat social et solidaire d'une part, et celui des circuits courts et de l'agriculture paysanne. La construction du champ constitue à la fois une solution technique et politique pour ces organisations et ces initiatives à la problématique du développement au risque de l'assimilation à une logique marchande et entrepreneuriale plus classique.

L'analyse du processus de structuration du champ de l'alimentaire alternatif a permis de mettre en lumière de multiples initiatives pas forcément coordonnées, l'hétérogénéité des logiques d'action d'acteurs pourtant engagés dans un même projet entrepreneurial et *politique*. Les mondes de GRAP et de PIRAT ont mobilisé de façon différente les deux activités de scénarisation et de scénographie. La dernière phase révèle encore plus la difficulté d'articuler ces deux activités. Cette interrogation est particulièrement incarnée désormais dans le débat non résolu entre d'une part, la nécessité au préalable de mener un travail sur les valeurs, incarné par une charte qui servirait à construire le sens (scénarisation) et d'autre part sur le besoin d'enclencher rapidement des actions opérationnelles qui montreraient en acte la coopération aux acteurs qui y participent mais également à ceux qui l'observent (scénographie).

Ce processus dans lequel les acteurs se sont impliqués correspond bien à ce *tourbillon multi-acteurs* dont nous parlaient Akrich et al. (1988) pour évoquer l'innovation. Il s'agit bien d'un processus de conception collectif construit dans le temps et fait d'apprentissages*, d'allers et retours permanents, les négociations, (*(Akrich et al., op. cit.) dont on ne peut a priori décider si elles sont cruciales. Le processus n'est pas achevé et les nouvelles règles que le champ entend produire se sont pas encore instituées et tenus pour acquises. Certains acteurs n'appartenant pas à la sphère classique de l'entrepreneuriat, même social, interviennent pour réguler cette dynamique. C'est notamment le cas des chercheurs, auteures de ce texte, qui sont intervenues dans certaines des phases cruciales de la structuration du champ, en tant que ressources pour les acteurs dans le travail de construction de leur légitimité, et dans leur travail de conceptualisation.

L'analyse permet par conséquent de reconsidérer les formes et les contenus de l'activité entrepreneuriale qui, on l'a vu, peut prendre des formes collectives, utiliser les registres des mouvements sociaux, et mobiliser des acteurs atypiques. Ce sont ainsi les formes d'ancrage de l'entrepreneuriat dans la société qui sont invitées à être questionnées et revisitées.

Bibliographie

Akrich m., Callon m., Latour b., (1988), « A quoi tient le succès des innovations ? Premier épisode : L'art de l'intéressement », Annales des Mines : Gérer et comprendre, p. 4-17.

Allen P. Fitz, Simmons M., Goodman M., Warner K. (2003), « Shifting plates in the agrifood landscape: the tectonics of alternative agrifood initiatives in California », Journal of Rural Studies, Vol. 19, p. 61-75.

Aggeri F. (2011), « Le développement durable comme champ d'innovation. Scénarisations et scénographies de l'innovation collective », Revue Française de Gestion, Vol. 6, No 215, p. 87-106.

Battilana, J., Leca, B. Et Boxenbaum, E. (2009), « How Actors Change Institutions: Towards a Theory of Institutional Entrepreneurship », The Academy of Management Annals. Vol. 3, No 1, p. 65-107.

Ben Slimane K. Et Leca B. (2009), « Le travail institutionnel: origines théoriques, défis et perspectives », Management & Avenir, Vol. 37, p. 53- 69

Davis Gf, Mcadam D., Scott Wr Et Zald Mn. (2005), Social Movements and Organization Theory, New-York, Cambridge University Press, Cambridge.

Demil B. Et Leca B. (2003), « Architecture de marché et régulation dans l'exploitation cinématographique française », Revue française de gestion, No 142, p. 229-252

Fligstein N., (2001), The Architecture of Markets, Princeton University Press

Gand S. Et Segrestin B., (2009), « Peut-on partager la direction de l'entreprise ? Retour sur les « entreprises démocratiques », Entreprises et histoire, Vol. 4, No. 57, p. 126-140

Gendron C. (2001), « Emergence de nouveaux mouvements sociaux économiques », revue POUR, Vol. 172, p. 175-181.

Gendron C., Bisaillon V. Et Otero Rance A.I. (2009), « The institutionalization of Fair Trade: More than just a degraded form of social action », Journal of Business Ethics, vol. 86, p. 63-79.

Huault I. Et Leca B. (2009), « Pouvoir: une analyse par les institutions »,, Revue Française de Gestion, Vol. 3, No. 193, p. 133-149.

Lawrence T., Suddaby R. (2006), « Institutions and institutional work », in Clegg S., Hardy C., Nord W Et Lauwrence T., (Eds), Handbook of Organization Studies, Sage London, p. 215-254.

Scott W.R., (1995), Institutions and Organizations, Sage, Thousand Oaks

Yin R. (1990), Case study research: design and methods, Sage.