

Entrepreneuriat institutionnel et création de sentier dans la distribution de produits alimentaires sur Internet : pour une opérabilité du concept de bricolage

Nassef Hmimda
ESC Amiens-Picardie/Ecole Centrale Paris

18, place Saint-Michel,
80038 Amiens cedex 1

Tel : +33 3 22 82 23 51

Fax. +33 3 22 82 23 01

Courriel : nassef.hmimda@ecp.fr

Résumé : L'objet de notre communication est de préciser les conditions de création de nouveaux sentiers technologiques. Pour mener nos travaux, nous mobilisons au niveau théorique le cadre néo-institutionnel et plus particulièrement la notion d'entrepreneur institutionnel. Le recours à ce courant enrichit le cadre conceptuel de la création de sentier et permet une articulation entre les différentes dimensions qui caractérise un sentier technologique (le sentier en tant que structure, le sentier en tant que processus et le sentier en tant que cognition partagée).

Notre recherche se nourrit de deux modes de recueil de données. Dans un premier temps, nous avons effectué une collecte de données secondaires sur la distribution alimentaire sur Internet afin de retracer son processus de développement. Ce premier travail nous a conduits vers une collecte de données primaires en menant depuis 2003 une série d'entretiens semi-directifs avec les dirigeants de cybermarchés, mais surtout un suivi constant ponctué d'entretiens semi-directif avec les fondateurs d'une jeune pousse dans la distribution alimentaire sur Internet. Ce suivi continu depuis 2003, nous a permis d'élaborer le processus d'émergence d'un nouveau sentier technologique dans le monde de la distribution alimentaire.

Notre contribution à la littérature sur le phénomène de création de sentier est le dépassement du concept de bricolage de Lévi-Strauss (1960) (Garud et Karnoe, 2003) pour fournir une approche managériale de ces phases de ruptures. Ainsi nous proposons en discussion de cette communication des leviers d'action pour déployer des tactiques de bricolage lors des phénomènes de création de sentiers.

Mots-Clés : Création de sentier, Entrepreneuriat Institutionnel, bricolage, distribution alimentaire sur Internet.

Entrepreneuriat institutionnel et création de sentier dans la distribution de produits alimentaires sur Internet : pour une opérabilité du concept de bricolage

Résumé : L'objet de notre communication est de préciser les conditions de création de nouveaux sentiers technologiques. Pour mener nos travaux, nous mobilisons au niveau théorique le cadre néo-institutionnel et plus particulièrement la notion d'entrepreneur institutionnel dans la mesure où création de sentier technologique est le dépassement d'une institution existante pour proposer une nouvelle. Nous aurons aussi recours à divers travaux en économie évolutionniste pour préciser le concept de sentier.

Notre recherche se nourrit de deux modes de recueil de donnée. Dans un premier temps, nous avons effectué une collecte de données secondaires sur la distribution alimentaire sur Internet afin de retracer son processus de développement. Ce premier travail nous a conduits vers une collecte de données primaires en menant depuis 2003 une série d'entretiens semi-directifs avec les dirigeants de cybermarchés, mais surtout un suivi constant ponctué d'entretiens semi-directif avec les fondateurs d'une jeune pousse dans la distribution alimentaire sur Internet. Ce suivi continu depuis 2003, nous a permis d'élaborer le processus d'émergence d'un nouveau sentier technologique dans le monde de la distribution alimentaire.

Notre contribution à la littérature sur le phénomène de création de sentier est le dépassement du concept de bricolage de Lévi-Strauss (1960) (Garud et Karnoe 2003) pour fournir une approche managérial de ces phases de ruptures. Ainsi nous proposons en discussion de cette communication le concept de moteur de développement qui permet de saisir le processus d'élaboration d'un nouveau sentier par des entrepreneurs institutionnels.

Mots-Clés : création de sentiers, entrepreneuriat institutionnel, bricolage, distribution alimentaire sur Internet.

Avec l'arrivée du commerce électronique, la distribution de produits alimentaires en France entre dans une zone de bifurcation dont l'issue peut donner naissance à un nouveau paradigme de la distribution. Toutefois les principaux promoteurs d'un nouveau paradigme sont les acteurs mêmes de la grande distribution. C'est donc à travers les cybermarchés que la grande distribution entreprend la création d'un nouveau sentier technologique dans la distribution de produits alimentaires. Toutefois, les cybermarchés ne parviennent pas à s'imposer dans le monde de la distribution alimentaire. Des travaux ont démontré l'incapacité de ces acteurs à faire émerger un nouveau sentier technologique (Hmimda, 2006 ; Marouseau 2007, 2003).

Cependant, il existe en France une jeune pousse fondée en 1999 qui parvient à bâtir un sentier technologique. La robustesse de ce sentier technologique émergent peut être mesurée par la zone de chalandise de cette jeune pousse. En effet, et alors que les cybermarchés limitent leur zone de livraisons aux grandes agglomérations françaises (et principalement la région parisienne), la zone de livraison de cette jeune pousse s'étend à l'ensemble de l'hexagone, la Belgique, le Luxembourg et le Royaume-Uni.

L'objet de notre étude est de préciser les conditions de création de nouveaux sentiers technologiques. En effet, si le développement d'Internet (et actuellement du Web 2.0) et la diffusion « programmée » des biotechnologies et des nanotechnologies dans nos quotidiens présage l'émergence de nouveaux sentiers technologiques, la littérature scientifique sur ce phénomène se limite à l'heure actuelle au concept de bricolage de Lévi-Strauss (1960) (Garud et Karnoe, 2003) pour fournir une approche managériale de ces phases de rupture.

L'objectif de cette communication est de proposer une contribution à la compréhension des mécanismes du bricolage dans les phénomènes de création de sentiers. Nous tenterons de répondre aux questions suivantes : Comment intervient le bricolage lors des processus de création de sentiers ? Quels sont les leviers d'action pour envisager des tactiques de bricolage lors de la création de sentier ?

Cette réflexion mobilise le courant néo-institutionnel, et plus particulièrement les travaux autour de l'entrepreneuriat institutionnel. Le recours à ce courant enrichit le cadre conceptuel de la création de sentier et permet une articulation entre les différentes dimensions qui caractérisent un sentier technologique (le sentier en tant que structure, le sentier en tant que processus et le sentier en tant que cognition partagée) et une compréhension globale des phénomènes de formation de sentier.

Pour appréhender l'émergence d'un sentier technologique, nous proposons dans une première partie un retour sur la littérature néo-institutionnelle et particulièrement la notion d'entrepreneur institutionnel. Nous définissons par la suite le concept de sentier technologique, pour revenir sur la place des tactiques de bricolage lors de la création de sentier. Dans la seconde partie de la communication nous présentons une étude de cas qui retrace le processus d'émergence d'un sentier technologique dans la distribution de produits alimentaires. Nous concluons cette communication par une discussion autour du cas, et une proposition qui permet d'affiner la notion de bricolage lors des phénomènes de création de sentiers.

1 CREATION DE SENTIER ET INSTITUTIONNALISME.

La création de sentier implique la réalisation de nouvelles options à travers la recombinaison et la reconfiguration de ressources existantes (Schumpeter, 1942; Usher, 1929; Venkataraman, 1997; Garud et al., 1998; Garud et Karnoe, 2003). Il s'agit du réarrangement des structures (règles et ressources) existantes, l'établissement d'un nouveau processus et de son *momentum* (Hughes, 1983) et l'adoption d'un nouveau cadre de référence (Bijker, 1995). Ainsi, les chercheurs en sciences de gestion qualifient les entrepreneurs qui initient et accompagnent les processus de création de sentiers d'entrepreneurs institutionnels (Munir et Philips, 2005; Beckert, 1999; Van de Ven et Hargrave, 2004; Philips et al., 2004).

En effet, la littérature sur l'entrepreneuriat institutionnel souligne la capacité des acteurs à se détacher des forces déterministes des institutions (DiMaggio, 1988; Rao, 1998; Beckert, 1999). Les entrepreneurs tirent leur capacité à conduire le changement des logiques institutionnelles multiples qui se superposent et entrent en conflit (Sewell, 1992; Whittington, 1992; Seo et Creed, 2002). Ce processus de changement institutionnel est marqué par des processus de mobilisation de ressources (Stinchcombe, 1968) et d'accès aux ressources (Klein et Kleinman, 2002). Selon Dorado (2005) ce processus est particulièrement politique dans la mesure où ces acteurs mobilisent leurs talents (*skills*), qu'ils soient sociaux ou politiques (Fligstein, 1997), et des stratégies pour obtenir des supports pour les nouveaux arrangements institutionnels. Ces acteurs dotés d'un talent politique mobilisent alors des compromis (Stinchcombe, 1968; Rao, 1998; Caron, 1991, 1997) qui contribuent à la diffusion et à la légitimation de ces nouveaux arrangements institutionnels. DiMaggio (1988) proposent à cet effet une bonne description du processus :

- 1) Dans un premier temps les entrepreneurs institutionnels définissent un projet ;
- 2) Par la suite, ils gagnent les soutiens d'acteurs subsidiaires pour leurs projets ;
- 3) Enfin, et avec le support d'acteurs subsidiaires alliés aux projets, ils négocient le support et le soutien d'individus et d'organisations investis dans le champ organisationnel concerné.

Les entrepreneurs dotés d'un talent politique sont au cœur de ce processus. Leurs talents pour cadrer les situations (Rao, 1998) et pour convaincre de la nécessité du changement sont cruciaux pour le succès de ces processus de création de sentiers.

Deleamarle, dans le cadre de sa thèse doctorale (Deleamarle, 2007) sur les entrepreneurs institutionnels, identifie trois étapes complémentaires lors du processus de mobilisation entrepris par l'entrepreneur institutionnel. Elle distingue 1) les stratégies d'acquisition des ressources ; 2) les actions discursives des entrepreneurs institutionnels ; et 3) les stratégies de verrouillage pour maintenir les acteurs dans le processus changement institutionnel. Cette dernière étape renvoie selon Deleamarle (2007, p. 62) au processus de verrouillage largement décrit dans la littérature sur la dépendance de sentier.

1.1 Entrepreneurs institutionnels et logiques institutionnelles.

Tout ce que les acteurs entreprennent se produit au sein de conditions qui leur préexistent (Archer, 1995; Bhaskar, 1989). Pour agir, les acteurs doivent utiliser les structures, et plus précisément, leurs pouvoirs causaux. En agissant de la sorte, ils peuvent reproduire les structures existantes ou encore les changer. Toutefois, la reproduction institutionnelle, si on ose dire, ne requière aucun effort spécifique dans la mesure où les institutions sont des schémas auto-reproductifs. Par contre le changement ou encore la création institutionnelle demande un effort spécifique dans la mesure où les entrepreneurs doivent dépasser les logiques existantes pour élaborer et diffuser de nouvelles.

Pour développer de nouveaux modèles, les acteurs s'appuient sur les logiques institutionnelles existantes. Cependant, les logiques institutionnelles ne constituent pas un tout cohérent. Elles peuvent être aussi bien conflictuelles que complémentaires (Friedland et Alford, 1991).

La diversité des logiques institutionnelles définit un monde cognitivement diversifié au sein duquel les acteurs puisent des principes pour justifier de nouvelles institutions et concurrencer celles existantes. Toutefois ces logiques institutionnelles ne forment pas des institutions

« prêtes pour emploi ». Les entrepreneurs institutionnels peuvent seulement les utiliser en tant que principes de base pour justifier les institutions qu'ils essaient d'établir. Les entrepreneurs institutionnels doivent alors cadrer (*to frame*) les institutions en accord avec les logiques sélectionnées et les intérêts des alliés potentiels (Benford et Snow, 2000). Cette perspective renvoie aux définitions de l'entrepreneur institutionnel telles qu'elles sont établies par plusieurs chercheurs en sciences de gestion, à savoir, un acteur à la recherche d'opportunités (Lévy-Tadjine et al., 2006 ; Messeghem et Fourquet-Courbet, 2007)

Les entrepreneurs institutionnels doivent sélectionner avec talent les logiques institutionnelles sur lesquelles ils entendent baser les institutions à créer, compte tenu du contexte dans lequel ils opèrent. Toutefois, ils ne peuvent pas prévoir pleinement les effets empiriques du pouvoir causal qu'ils mobilisent (Sayer, 2000).

1.2 Entrepreneurs institutionnels et rareté des ressources.

Comme nous l'évoquions plus haut, l'entrepreneuriat institutionnel est un processus fortement politique. Cette importance du politique dans ce processus, ne doit pas occulter le rôle déterminant de la disponibilité des ressources lors des réarrangements institutionnels. DiMaggio (1988, p.14) suggère que le changement institutionnel « survient lorsque des acteurs organisés avec suffisamment de ressources voient en elles une opportunité pour réaliser un intérêt qu'ils valorisent grandement¹. » Dorado (2005, p.388) indique que « les chercheurs sont d'accord pour dire que le changement institutionnel répond à la volonté et à la créativité des acteurs (l'agentivité), la nécessité des ressources, et dépend de l'occurrence d'opportunités². »

Les ressources (qu'elles soient cognitives, sociales ou encore matérielles) sont indispensables pour engager un changement institutionnel. Or « rares sont les situations, où des acteurs très puissants possèdent suffisamment de ressources pour imposer le changement à un champ institutionnel [...]. Plus fréquemment, la diffusion et la légitimation de nouveaux arrangements institutionnels requièrent la mobilisation du soutien et l'accord d'acteurs

¹ "Institutional change arise when organized actors with sufficient resources see in them an opportunity to realize an interest that they value highly" (DiMaggio, 1988, p.14).

² "Scholars agree that institutional change responds to actors' will and creativity (agency), requires resources, and depends on the availability of opportunities." (Dorado, 2005, p.388).

multiples³ » (Dorado, 2005, p.389). Les travaux empiriques montrent que la plupart des acteurs institutionnels ne contrôlent pas suffisamment de ressources pour agir seuls et doivent s'assurer le support d'autres acteurs (Fligstein et MaraDrita, 1996; Garud et al., 2002; Greenwood et al., 2002). Pour s'assurer un tel support, ils doivent mobiliser les logiques institutionnelles qui conviendraient le plus aux intérêts et/ou valeurs de leurs alliés potentiels.

Les entrepreneurs institutionnels sont des acteurs organisés qui mobilisent les logiques institutionnelles, avec talent, pour créer ou changer les institutions avec pour projet la réalisation d'un intérêt qu'ils valorisent grandement (DiMaggio, 1988; Haveman et Rao, 1997). La sélection des logiques institutionnelles dépendra des alliés dont le support et le soutien sont recherchés. Les entrepreneurs institutionnels mobiliseront les logiques institutionnelles qui seraient vraisemblablement valorisées par les alliés potentiels. En d'autres termes, les entrepreneurs institutionnels sélectionneront les structures selon le contexte, pour s'assurer que le pouvoir causal des structures qu'ils mobiliseront jouerait en leur faveur. Pour Sewell, le changement structurel est possible dans la mesure où les acteurs mobiliseront la transposabilité des schémas d'interaction⁴ mais aussi grâce à la polysémie, le sens multiple, contenu dans chaque ressource (Sewell, 1992). Les entrepreneurs utilisent alors les structures de manière stratégique (Leca et Naccache, 2006).

Dans cette lignée, plusieurs travaux de recherche ont relevés les talents et les stratégies qui permettent aux acteurs de mobiliser des ressources (Stinchcomb, 1968; DiMaggio, 1988; Rao, 1998; Lounsbury et Glynn, 2001). Ainsi, Hargadon et Douglas (2001) décrivent comment l'imitation d'arrangement structurel existant permet d'acquérir un support pour des innovations radicales. Rao (1998) démontre la pertinence du cadrage cognitif des innovations pour permettre leur acceptation au sein des institutions existantes. Fligstein (1997) fournit une série exhaustive de tactique que les acteurs peuvent utiliser pour engranger les ressources nécessaires à leur projet institutionnel.

1.3 Création de sentier... mais qu'est-ce qu'un sentier?

Lors de la partie introductive de cette première partie, nous avons brièvement proposé une définition du phénomène de création de sentier. Dans cette première définition nous avons

³ "In rare situation, very powerful actors may possess sufficient resources to impose change on an institutional field [...] More frequently, the diffusion and legitimation of new institutional arrangements requires the mobilization of support and acceptance from multiple actors" (Dorado 2005, p.389).

⁴ Par « schéma d'interaction », Sewell (1992) renvoie directement au concept de « règle » dans la théorie de structuration de Giddens (1987).

montré son affiliation à la littérature néo-institutionnaliste et plus particulière à la notion d'entrepreneuriat institutionnel. Notre intention à présent, est de rapprocher notre conceptualisation de la création de sentier du champ empirique. Pour cela, nous considérons que la définition du concept de sentier est nécessaire. En ce sens, nous proposons de nous référer à trois dimensions essentielles pour définir un sentier : un sentier est à la fois une structure et un processus (Hakansson et Lundgreen, 1997), mais aussi un schéma cognitif ou encore une trajectoire guidée par un paradigme (Dosi, 1982).

1.3.1 Le sentier en tant que structure

En définissant le sentier en tant que structure, nous envisageons la configuration vers laquelle le sentier nous conduit. Il s'agit d'un arrangement spécifique d'acteurs et de ressources, formé tout au long d'interactions continues. Ici, la structure n'est pas envisagée en tant qu'entité stable et invariante, mais à travers une configuration dynamique arrangée de ressources (Elias, 1991 ; Van de Ven et Poole, 2005). Les structures sont alors formées de ressources et de schémas d'interactions (Sewell, 1992)

Si on se réfère à la littérature sur les sentiers technologiques, et plus particulièrement la littérature sur la dépendance de sentier, il est largement admis que le sentier est une structure. La conception structurelle des sentiers technologiques y est proposée à travers les concepts de réseau et d'interdépendance. Que ce soit les réseaux industriels (Hakansson et Snehota, 1995 ; Hakansson et Lundgren, 1997), l'interdépendance de sentier (*path interdependency*) (Cowan et Hulten, 1996) ou encore les systèmes technologiques (Gille, 1978 ; Rosenberg, 1982 ; Hughes, 1983) les sentiers technologiques sont des configurations de ressources qui se font selon des règles ou des schémas d'interaction et qui forment des enregistreurs d'histoire⁵ (David, 1994). Le sentier en tant que structure est alors une institutionnalisation d'une histoire passée (David, 1994).

1.3.2 Le sentier en tant que processus.

Présenter le sentier en tant que processus est sans doute la conception la plus intuitive. Les sentiers sont des séquences d'événements. Ils sont initiés par des événements d'apparence insignifiants (David, 1985 ; Cowan, 1990) qui sont renforcés tout au long par des événements

⁵ Nous avons traduit le concept de « carriers of history » de David par enregistreurs d'histoire.

(Arthur, 1986, 1989), et qui peuvent bifurquer suite à des événements contingents (Mahoney, 2000).

1.3.3 Le sentier en tant que cognition partagée

Le sentier en tant que cognition partagée renvoie à la dimension cognitive d'un sentier. En effet, la littérature sur la dépendance de sentier revient longuement sur l'association de la construction structurelle et processuelle des sentiers avec la formation de paradigme (Dosi, 1982), de régime (Nelson et Winter, 1982) ou encore de cadre de référence (Bijker, 1995) qui fournissent autant de concept pour appréhender des logiques dominantes.

Ces logiques dominantes sont alors intégrées par les organisations (Prahalad et Bettis, 1986 ; Bettis et Prahalad, 1995, Prahalad, 2004). Il est vrai que dans des environnements compétitifs stables ces logiques dominantes sont autant d'heuristiques qui servent au maintien concurrentiel des firmes, toutefois lors des périodes de changement rapide elles restreignent les compétences des organisations pour générer l'innovation ou encore pour apprécier à leurs justes valeurs les nouvelles menaces et opportunités (Prahalad, 2004). En somme, les logiques dominantes jouent le rôle de filtres informationnels (Bettis et Prahalad, 1995, p.7). L'attention des organisations est alors accaparée par les données et les informations considérées comme pertinentes selon la logique en cours. Tout autre type d'information est alors ignoré ou encore sous-évalué lors des décisions stratégiques.

Ce comportement inter-organisationnel donne alors lieu à la formation de « recettes propres à un secteur d'activité » (Spender, 1989). Spender définit ces recettes sectorielles comme l'ensemble des pratiques managériales communes qui portent sur les produits, les technologies utilisées, les stratégies marketing employées... Elles correspondent aux cultures propres à certains secteurs d'activités (Phillips, 1994). Les recettes sectorielles permettent aux managers de donner un sens à l'environnement qui les concerne (Spender, 1989, p.188). Toutefois, ces recettes sectorielles sont tellement intégrées dans les pratiques sectorielles qu'elles peuvent inhiber toute réponse innovatrice à un changement environnemental (Child, 1997, p.50). Le verrouillage cognitif des acteurs au sein des configurations sectorielles fait en sorte que leur comportement stratégique les mène vers des « diagnostics irréfléchis ou encore automatiques » (Dutton, 1993).

1.3.4 Agentivité⁶ et sentiers.

La création de sentiers est la transformation volontariste d'un état présent. L'agentivité des acteurs joue un rôle important lors de l'émergence de nouveaux sentiers (Garud et Karone, 2001). Mais qu'entendons-nous par le concept d'agentivité ? Si la théorie de structuration de Giddens (1987) a le mérite de le populariser, il ne reste pas moins une 'boîte noire'. En effet, Giddens précise dans sa théorie que l'agentivité⁷ est habilitée par la structure, qui en même temps lui impose certaines contraintes. Toutefois Giddens n'apporte pas une définition claire et précise du concept. Giddens ne fait qu'opposer l'agentivité à la structure, tout en désignant en filigrane que l'agentivité se situe à un niveau individuel contrairement à la structure qui a une qualité holistique.

Si nous devons apporter une première définition de l'agentivité, nous dirions qu'elle désigne l'autonomie de l'action humaine. En d'autre terme, l'agentivité mesure le degré auquel l'agent n'est pas nécessairement l'émissaire de quelque principe général, ou encore dans quelle mesure les actions des agents représentent leur volonté propre. Dans cette communication nous adoptons la définition d'agentivité d'Emirbayer et Mische (1998).

Emirbayer et Mische définissent l'agentivité comme un engagement social temporellement enraciné qui est informé par le passé (les habitudes ou encore les itérations de l'acteur), par le futur (la capacité projective à imaginer des alternatives à venir) mais aussi par le présent (la capacité pratique à contextualiser les habitudes passées, les projets à venir au sein des contingences du moment).

L'agentivité comprend tout le talent, politique ou social (Fligstein, 1997 ; Garud et al., 2002), que les acteurs mobilisent pour orienter les sentiers à créer. L'agentivité permet aux acteurs stratégiques d'échapper aux scripts établis pour écrire les leurs.

⁶ Par « agentivité » nous entendons la traduction du concept « *agency* ». Nous suivons ainsi les conseils de traduction du professeur Louis Quéré.

⁷ Dans la théorie de structuration de Giddens, il s'agit bien de la relation dialectique entre la structure et l'agentivité des acteurs et non la structure et l'action comme l'indique la traduction française de son ouvrage. En effet dans l'édition anglaise, le terme utilisé et désigné par Giddens est '*agency*' et non '*action*'.

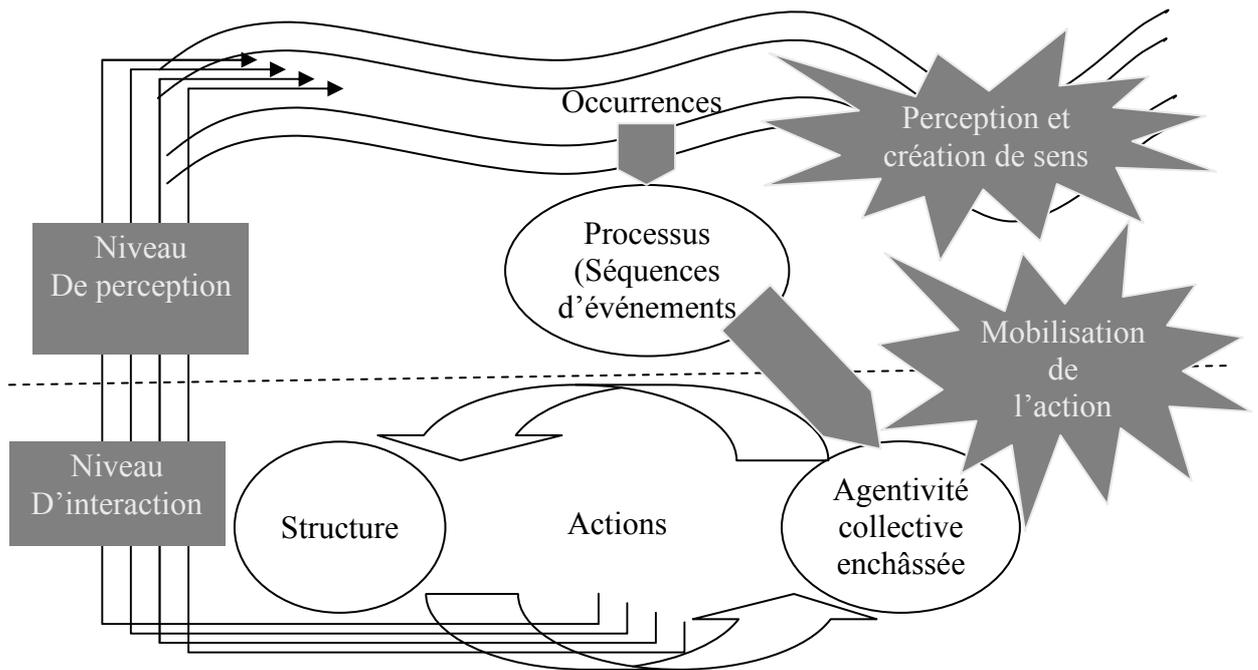


Figure 1: Définition conceptuelle du sentier technologique.

1.4 Bricolage et rareté des ressources durant la création de sentiers.

Dans leur étude sur la création de sentier dans l'industrie des éoliennes, Garud et Karnoe (2003) montrent comment les acteurs danois, malgré les ressources modestes dont ils disposaient, dépassèrent les acteurs américains dotés de ressources plus importantes. Garud et Karnoe établissent par la suite que les acteurs danois adoptèrent une approche dite de bricolage. Faisant référence à Lévi-Strauss (1960), Garud et Karnoe utilisent le concept de bricolage pour signifier le manque de ressource spécifique et l'ingéniosité dont font part les acteurs dans le processus de création de sentier (Garud et Karnoe, 2003, p. 278). Ils proposent ainsi un concept capable de saisir l'agentivité des acteurs.

Pour Lévi-Strauss (1960, p.27) « le bricoleur est apte à exécuter un grand nombre de tâche diversifiées; mais, à la différence de l'ingénieur, il ne subordonne pas chacune d'elles à l'obtention de matières premières et d'outils, conçus et procurés à la mesure de son projet : son univers instrumental est clos, et la règle de son enjeu est de toujours s'arranger avec les "moyens du bord", c'est-à-dire un ensemble à chaque instant fini d'outils et de matériaux, hétéroclites au surplus, parce que la composition de l'ensemble n'est pas en rapport avec le projet du moment, ni d'ailleurs avec aucun projet particulier, mais est le résultat contingent de toutes les occasions qui se sont présentées de renouveler ou d'enrichir le stock, ou de l'entretenir avec les résidus de constructions et de destructions antérieures ».

En sciences de gestion, Koenig (1996) définit le bricolage comme l'aptitude à « a) détourner un objet, un instrument, une idée, une institution, etc. de leur système de référence et de leur finalité propre, pour les intégrer dans un système nouveau et leur donner une finalité nouvelle ; b) transformer un assemblage d'éléments pour le doter de propriété et de finalités nouvelles » (Koenig, 1996, p.37). Le concept a été largement mobilisé par la littérature sur l'improvisation organisationnelle (Baker et al., 2003 ; Weick, 1993, 1995, 1998). Weick qui a recourt le plus souvent au concept d'improvisation qu'à celui de bricolage (Vidaillet, 2003, p.135) voit dans le bricolage une tactique d'improvisation. Baker et al. (2003) stipulent par ailleurs que les processus d'improvisation impliquent l'émergence de pratiques basées sur le bricolage. Ils précisent entre autre que le bricolage, ou encore le réseau de bricolage (*network bricolage*), se caractérise par la mobilisation de contacts préexistants ainsi que les moyens disponibles et à portée de main (Baker et al., 2003, p.269). Innes et Booher (1999) soulignent que le bricolage procure de nouvelles manières de cadrer (*to frame*) les situations et de développer des combinaisons d'actions qui diffèrent qualitativement des options disponibles (Innes et Booher, 1999, p.12).

La notion de bricolage adossée au concept d'entrepreneur institutionnel souligne ***la capacité de ce dernier à exploiter les opportunités liées à la polyvalence et à la polysémie des ressources à sa disposition tout en mobilisant divers logiques institutionnelles présentes.***

Nous pensons que le concept de bricolage est au cœur du processus de création de sentier. Il montre comment des acteurs mobilisent les ressources de manière stratégique. Comme nous allons le démontrer à travers notre cas sur la distribution de produits alimentaires sur Internet, le bricolage permet de faire face à la rareté des ressources durant les phases de création et de réarrangement institutionnels.

2 BRICOLAGE ET CREATION DE SENTIER DANS LA DISTRIBUTION ALIMENTAIRE EN FRANCE.

2.1 Méthodologie

Notre recherche se nourrit de deux modes de recueil de données. Dans un premier temps, nous avons effectué une collecte de données secondaires sur la distribution alimentaire sur Internet afin de retracer son processus de développement. Ceci nous a conduits dans un second temps vers une collecte de données primaires. Nous avons ainsi établi un suivi continu de l'évolution de la jeune pousse Natoora depuis 2003. Ce suivi consistait dans des conversations

téléphoniques et des rencontres informelles trimestrielles avec les dirigeants de Nattoora. Le suivi de l'évolution de Nattoora a été consigné dans un journal de bord. Tout ceci est ponctué d'entretiens durant cette période.

L'ensemble des entretiens a été mené selon la technique d'entretien semi-directif. Ces entretiens ont été systématiquement enregistrés, retranscrits, et envoyés aux interlocuteurs concernés pour valider le contenu de nos entretiens.

Le corpus des données collectées a été complété par des données secondaires. Il s'agissait principalement d'articles parus dans la presse, mais aussi des documents internes, notamment les présentations powerpoint des réunions de direction. Le fait d'utiliser des sources différentes nous a permis de vérifier la fiabilité du corpus de données collectées à travers le degré de convergence constaté dans la mesure du même trait (Campbell et Fiske, 1959) et la triangulation des données (Jick, 1979).

Afin d'analyser et structurer l'information recueillie, les données ont été retraitées et condensées respectant les quatre dimensions identifiées par notre cadre conceptuel du sentier technologique. Il s'agit des dimensions CADRE, STRUCTURE, PROCESSUS et AGENTIVITE. Chaque dimension nécessite le recours à un outil méthodologique adéquat. De ce fait, l'analyse de 1) la dimension « cadre cognitif » a mobilisé la méthode développée par Gamson et Lash (1983) et qui a été reprise et développée par Creed et al. (2002). 2) La dimension « structure » a nécessité un audit des ressources disponibles ainsi que de leur schéma d'interaction. Le but est de donner une lecture configurationnelle (Dopson, 2001, 2005 ; Blair, 2003) des structures en place et en devenir. 3) Dans la mesure où nous empruntons une unité d'analyse méso/macro processuelle, nous avons mobilisé une méthode empruntée à la sociologie historique pour étudier la dimension « processus ». Il s'agit de la mise en narration par la méthode de colligation (Abbott, 1983, 1984, 1988, 1990, 1992, 1997a, 1997b; Gallie, 1968 ; Mc Cullagh, 1978) ; 4) Enfin en ce qui concerne la dimension « agentivité », nous avons procédé à une condensation des données à l'aide d'une grille de lecture du terrain inspirée du plan général de codage de Bogdan et Biklen (1992) et repris par Miles et Huberman (2003, p.119).

2.2 Le cas Nattoora

Dans le monde de la distribution en ligne en France, les enseignes de la grande distribution occupent une place prépondérante. L'ensemble des enseignes, à l'exception d'Intermarché et

Leclerc, sont ou ont été présentes dans ce nouveau modèle de la distribution alimentaire. Toutefois le succès n'est toujours pas au rendez-vous, et les entités mise en place sont à la recherche d'un nouveau sentier technologique dans le paysage de la distribution en France (Hmimda, 2006 ; Marouseau, 2007, 2003). L'exemple est peut être à chercher du côté des purs acteurs Internet (*pure players*) et le cas de Natoora, jeune pousse de la distribution alimentaire en ligne, est à cet égard intéressant.

2.2.1 L'établissement un nouvel ordre institutionnel dans la distribution alimentaire en France

Fondée le 19 septembre 1999, Natoora est une alternative à la distribution traditionnelle et ceci pour plusieurs raisons. Tout d'abord par l'offre de produits de Natoora. Contrairement à certains sites qui se spécialisent dans les produits du terroir ou les produits issus de l'agriculture biologique, Natoora présente une large offre de produits de qualité (viandes, légumes, laitages, épicerie, charcuterie,..) qui tous revendiquent un retour du « bon goût » et du « manger naturel ».

Natoora sort aussi du schéma de la distribution classique en ce qu'il a été conçu non pas comme un intermédiaire dans le processus de vente de produits, mais comme un prestataire de service, une place de marché sur Internet pour des producteurs qui désirent commercialiser directement leurs produits auprès des consommateurs finaux. Ce dernier point fait du modèle de Natoora un cas unique dans le champ de la distribution alimentaire. En effet, si on se réfère aux typologies des entreprises de distribution proposée par Cliquet et al. (2006), Natoora est certes une entreprise qui réalise des ventes hors magasin et plus particulière une entreprise de commerce électronique, mais sa structure de fonctionnement ne ressemble guère aux modèles répertoriés par la littérature. Si son modèle se rapproche des distributeurs intégrés⁸ en assurant un contact direct entre producteurs et consommateur, il s'en éloigne en abandonnant le principe de massification des achats. Cette démarcation par rapport à la distribution classique, rendue possible par les nouvelles technologies de l'information, fait de Natoora un entrepreneur institutionnel dans le champ de la distribution alimentaire. Notons que des entreprises comme Paysans.fr, Panierfermier.fr, voire même les AMAP s'inscrivent dans cette modification du champ institutionnel de la distribution alimentaire en France.

⁸ Les distributeurs intégrés sont des entreprises qui « assurent par leur propre organisation, un contact direct entre producteurs et consommateurs et remplissent ainsi, à la fois, les fonctions de gros et de détail. » (Cliquet et al., 2006, p.51)

Afin d'illustrer l'émergence de ce nouvel arrangement institutionnel dans le monde de la distribution alimentaire, nous proposons une lecture processuelle à travers les épisodes marquants de l'histoire de cette jeune pousse.

2.2.2 Le processus d'émergence d'une nouvelle configuration institutionnelle

2.2.2.1 L'idée Natoora.

Le projet Natoora est né du désir d'un groupe d'amis qui souhaitaient faire parvenir des produits de la ferme à des citadins en utilisant le média Internet. Cette projection nécessitait l'établissement d'un schéma d'interaction pour la mise en place du système. Pour des raisons d'optimisation de la structure financière de l'entreprise, la 'vente directe' comme mode de commercialisation de produits fermiers a été retenue car elle permet l'élimination des stocks et donc une diminution des coûts de fonctionnement de la jeune pousse. Ainsi le cadre cognitif le «marché de proximité du net»⁹, a guidé le travail de ces entrepreneurs pour créer une solution de distribution de produits alimentaires sur Internet.

Pour les fondateurs de Natoora ce choix s'est révélé opportun pour le développement de la jeune structure : « On a eu de la chance et la chance est pour beaucoup dans ce genre de projet. Parfois il faut aller la chercher un peu, mais on est tombé dès le départ sur le bon cadre de développement. On n'a pas changé de modèle en cours de route et remettre ainsi en cause un certain nombre d'aspects¹⁰. » S'il est vrai que la chance est d'un grand secours pour la création et la pérennisation des entreprises évoluant dans des secteurs d'activité en émergence, il ne faut pas pour autant négliger toutes les ressources mobilisées dans le cadre de ce projet et qui ont justement permis de saisir l'opportunité qui s'offrait aux fondateurs de Natoora. Car au-delà des compétences internes au sein du projet (des compétences en logistique, finance, système d'information, marketing et commercialisation), l'équipe dirigeante a pu accéder à des ressources externes en se créant un réseau d'expertise sur les produits alimentaires et en le consolidant au fur et à mesure des rencontres¹¹. Tout cela a contribué à jeter les bases d'un nouveau système de distribution de produits alimentaires.

⁹ Dans Hmimda (2006) nous présentons une analyse détaillée du cadre cognitif de la jeune pousse Natoora.

¹⁰ Entretien avec M. Philippe Quenedey, Co-fondateur de Natoora, Mars 2003.

¹¹ Ce réseau comprend principalement des acteurs du transport et manutention de produits frais au MIN de Rungis

2.2.2.2 *Effervescence Internet.*

Après plusieurs consultations auprès d'experts dans la manipulation, le choix et le conditionnement de produits alimentaires, ainsi que la mobilisation des compétences détenues au sein de l'équipe, les dirigeants de Natoora disposent d'une étude détaillée sur les modalités de fonctionnement de l'entreprise. Toutefois il fallait acquérir le financement nécessaire pour mettre en œuvre le projet. Compte tenu de 'l'effervescence Internet' qui prévalait à l'époque, les fondateurs de Natoora adoptent un cadre cognitif qui se rapproche de 'l'esprit *start-up*'. En effet, pour financer leur activité ils envisagent dans un premier temps de vendre le projet à l'enseigne Carrefour. Devant le refus de l'enseigne de la grande distribution d'adopter le projet, les dirigeants de Natoora s'adressent à des fonds d'investissement. Cette fois-ci c'est l'éclatement de la bulle Internet qui fait échouer la tentative de financement du projet

2.2.2.3 *L'éclatement de la bulle Internet.*

Avec l'éclatement de la bulle Internet, les dirigeants de Natoora abandonnent l'approche caractéristique de la période euphorique d'Internet pour se concentrer sur leur activité. Leur réaction a été de surmonter les difficultés auxquels font face toute entreprise en phase de création, en innovant davantage : « ça nous a obligé à pousser le plus loin possible notre logique avec les moyens les moins coûteux possibles. Et donc ça nous a obligé à être très créatif pour arriver à nos fins sans argent¹². » Cet événement a même été un réservoir d'expériences dans la mesure où « toutes les difficultés qui ont eu lieu dans le monde Internet ont été [...] un challenge supplémentaire. Ça [leur] a permis de façon très concrète de voir toutes les erreurs des gens qui essayaient de travailler dans la même direction¹³. » Ainsi, l'équipe a pu mettre en place des ressources innovantes pour le fonctionnement du modèle. En effet, le système d'information et un diffuseur de froid pour le maintien de la chaîne de froid, ont été entièrement développés en interne, le système de livraison fut conçu avec l'aide d'un responsable des pizzerias Pizza Hut, tandis que la conception d'un véhicule électrique pour les livraisons au sein des grandes agglomérations a bénéficié du support d'un ancien designer de Renault. Notons que le choix d'un véhicule électrique pour la livraison s'explique à ce stade de l'évolution du modèle de distribution par le faible coût de maintenance de ces véhicules comparés aux véhicules à combustion interne.

¹² Entretien avec M. Philippe Quenedey, Co-fondateur de Natoora, 11 mars 2003.

¹³ Op. cit.

Avec l'aide de ces solutions innovantes, et des fonds propres s'élevant à 40 000 € seulement, le site de Natoora est lancé au début de l'année 2001.

2.2.2.4 Le Salon International de l'Agriculture de Paris.

Le lancement de Natoora en 2001 se fait pratiquement au sein du Salon International de l'Agriculture (SIAL). Natoora saisit cet événement pour promouvoir ce nouveau modèle de distribution auprès des nombreux visiteurs parisiens, mais aussi pour faire connaître cette solution auprès d'un monde agricole contestataire. Cela a permis aux dirigeants de Natoora de nouer des contacts avec des personnalités du monde agricole français, et de s'affirmer de fait comme une solution pour une meilleure rémunération des produits agricoles¹⁴.

2.2.2.5 Apparition de la solution Cargo Tech.

En 2002, alors que les dirigeants de Natoora font un travail qu'on peut qualifier de veille technologique, mais qui suit plus une logique de curiosité générale, ils découvrent une technologie inventée par une jeune pousse américaine, Cargo Tech, implantée à San Diego en Californie. Il s'agit d'une technologie d'isolation très performante qui dépasse largement les capacités d'isolation du polystyrène. Avec l'arrivée de cette technologie, le modèle Natoora prend une autre dimension. Couplée avec le diffuseur de froid, la technologie développée par Cargo Tech offre à Natoora une chaîne de froid performante pour la distribution de produits alimentaires. Ceci permet à Natoora d'élargir son spectre d'action et lui offre le potentiel de distribuer ses produits sur l'ensemble de l'Europe. En effet, avec le diffuseur de froid développé en interne, et la nouvelle technologie d'isolation nouvelle, le froid peut être maintenu pendant une durée de 30 à 40 heures dans un premier temps pour atteindre actuellement jusqu'à 130 heures par 40°C en soufflerie avec une température située entre 4° et 8°C à l'intérieur du conteneur.

Mais auparavant Natoora a dû nouer un partenariat stratégique avec Chronopost pour utiliser son réseau logistique. Et c'est ainsi qu'au début de l'année 2003, Natoora étend sa zone de chalandise à 74 départements français, puis à l'ensemble de l'hexagone en septembre de la même année. Actuellement Natoora livre sur l'ensemble de l'hexagone, la Belgique, le Luxembourg et sur le Royaume-Uni.

¹⁴ Natoora a été cité comme modèle de développement du monde agricole dans le Rapport d'orientation des Jeunes Agriculteurs, juillet 2002.

2.2.2.6 Le développement de l'activité de Natoora

Avec le développement de son activité, Natoora renforce son cadre commercial. Elle est désormais plus à l'écoute des besoins de ses clients et cherche à optimiser ses processus logistiques. Ceci se traduit par un redesign du site Internet, la mise en place de plus de fonctionnalités d'utilisation notamment avec la possibilité d'acheter à travers le dispositif Natoora selon les quantités désirées, mais aussi par le renforcement de l'équipe travaillant au sein de l'entreprise.

Ce développement de l'activité s'accompagne aussi par le renversement de la tendance au niveau du recrutement des producteurs au sein du réseau Natoora. Désormais, ce sont les producteurs qui émettent le désir de faire partie du réseau. Devant cet afflux des producteurs, l'équipe dirigeante a la possibilité de procéder à une sélection importante, mais surtout d'élargir son offre en proposant de plus en plus de références sur le site.

2.2.2.7 Création de Cold Pack System.

Après des négociations avec l'entreprise Cargo Tech, Natoora acquiert l'exclusivité des droits de propriété de la solution d'isolation pour l'ensemble de l'Europe. Parallèlement le partenariat avec Chronopost révèle à la société de messagerie rapide le potentiel de cette innovation, et la possibilité de développer un marché pour le transport en messagerie rapide avec le respect de la chaîne du froid. Chronopost décide alors la création d'un service pour l'acheminement de produits en milieu réfrigéré agréé par l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) pour le secteur de la santé.

En adoptant une logique d'extension de leur activité, les dirigeants de Natoora décident de valoriser la chaîne du froid et créent alors Cold Pack System pour gérer cette nouvelle activité. Natoora passe alors d'un schéma de jeune pousse Internet, à un groupe, certes de taille modeste, qui opère dans la distribution alimentaire et la proposition de solutions pour le maintien du froid. La création de cette nouvelle société permet d'assurer à Natoora une source de revenus supplémentaires.

2.2.2.8 Partenariat avec la Mairie de Paris.

L'adoption du moteur électrique comme mode de propulsion des véhicules de livraison n'était pas motivé uniquement par des préoccupations écologiques. Bien au contraire, la motivation principale était d'ordre économique : « Le fait que le véhicule soit électrique, paradoxalement,

ce n'est pas tant pour un problème d'image que pour une question de pratique. L'entretien d'un véhicule électrique coûte moins cher que celui des véhicules avec des propulsions à essence ou autre¹⁵. »

Cependant, et grâce au réseau que Natoora réussit à tisser avec le CRITT d'Ile de France, l'ANVAR (actuellement OSEO) et L'ADEME, la solution est présentée à la Mairie de Paris à travers un prisme écologique. Ainsi, le système de distribution de Natoora est adopté, après appel d'offre, par la Mairie de Paris dans le cadre de sa politique de transport de marchandises en ville. Natoora parvient ainsi à valoriser son système de livraison. Elle bénéficie dans le cadre de ce partenariat du soutien de la Mairie de Paris à travers la mise à sa disposition, avec des loyers modérés, de relais de distribution dans les parkings de la ville, l'emprunt des couloirs de bus dans la capitale pour réaliser les livraisons, des subventions de la part de l'ADEME pour l'acquisition de véhicules électriques, et la participation à hauteur de 30% de la part de l'ADEME pour les frais de promotion de ce nouveau moyen de distribution de marchandise dans la capitale. Avec ce nouveau partenariat stratégique, Natoora peut désormais opérer en tant que prestataire de livraison dans la capitale, voire créer de nouvelles activités comme la livraison de plateaux repas pour les entreprises¹⁶.

2.2.2.9 Partenariat Télémarket/Natoora.

En établissant un partenariat avec Télémarket¹⁷, Natoora offre au cybermarché une extension de son offre en produits frais. Ce partenariat se fait sans abandonner le principe de vente directe. Télémarket n'est qu'un canal d'acheminement des produits Natoora auprès de la clientèle de Télémarket : «Télémarket met en ligne une offre qu'on leur communique. La préparation des produits, leur conditionnement, la gestion avec les producteurs jusqu'à l'édition de la facturation, et la remise des colis pour consolidation, sont gérés par Natoora, avec ses outils logistiques. Et c'est une boîte noire pour Télémarket. Tout le savoir-faire est conservé chez Natoora¹⁸. » Ceci ne manque d'augmenter le volume d'activité de Natoora. Mieux encore, grâce à ce partenariat stratégique avec un acteur de la grande distribution,

¹⁵ Entretien avec M. Philippe Quenedey, Co-fondateur de Natoora, Mars 2003.

¹⁶ Entretien avec M. Philippe Quenedey, Co-fondateur de Natoora, Septembre 2005.

¹⁷ Depuis Juin 2006, Natoora a interrompu son partenariat avec le cybermarché Télémarket pour s'allier avec le cybermarché Houra.

¹⁸ Entretien avec M. Philippe Quenedey, Co-fondateur de Natoora, Juillet 2005.

Natoora s'offre la possibilité d'accéder à la centrale d'achat de Monoprix, et être ainsi capable de compléter son offre auprès de ses clients¹⁹.

Ce partenariat avec Télémarket offre à Natoora des horizons de développement dans d'autres pays. En effet Natoora est déjà présente en Belgique, au Luxembourg et au Royaume-Uni, et il n'est pas exclu qu'elle noue des partenariats du même type avec des cybermarchés dans ces pays²⁰.

2.2.2.10 Conclusions du cas

L'émergence d'une nouvelle configuration institutionnelle dans le cas Natoora, retrace la mise en place d'un nouveau réseau d'alliés qui soutiennent une nouvelle forme de distribution de produits alimentaires. Le processus exposé plus haut, montre l'agrégation d'un ensemble d'acteurs autour d'un projet porteur d'un sens nouveau pour la distribution alimentaire. Certains de ces acteurs proviennent du champ traditionnel de la distribution alimentaire (experts du MIN de Rungis, producteurs agricoles, Télémarket), tandis que d'autres étaient étrangers au monde de la distribution alimentaire (Chronopost, Mairie de Paris).

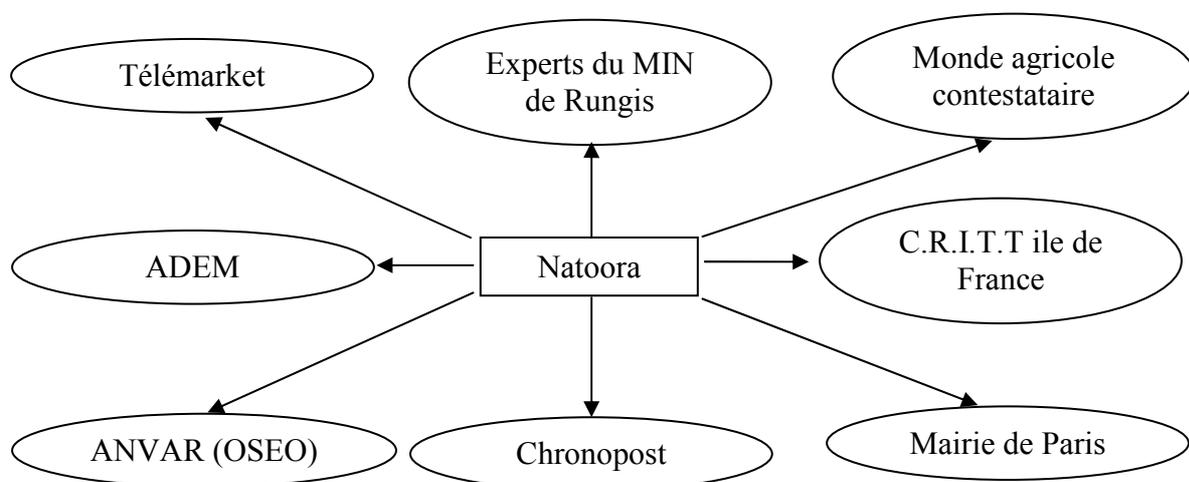


Figure 2 : Réseau d'alliés de Natoora

Le cas illustre ainsi le processus de tissage d'un réseau externe (Millier, 2005a, 2005b) nécessaire pour la définition d'une nouvelle structure et donc d'un nouveau sentier technologique. Le cas souligne aussi l'importance du travail d'intéressement d'alliés (Akrich

¹⁹ « On souhaite apporter un complément de gamme pour apporter un service complet au consommateur, mais qui est orienté à la base sur le cœur de métier, sur ce qu'on sait faire. Et on pense au fait que ça peut être un élément de fidélisation des consommateurs » Op. cit.

²⁰ « On se dit que peut être dans l'avenir, que ce type d'opération [Partenariat avec Télémarket] dont on est en train de faire la démonstration en France pourrait être reproduite à l'étranger. » Op. cit.

et al., 1988). En effet, on ne peut comprendre l'établissement de cette nouvelle structure (figure 2) sans regarder de près ce processus d'intéressement. Dans le cas Natoora, la stratégie d'intéressement se réalise par des activités de bricolage lors d'épisode de formation du réseau d'alliés. Comme le montre le tableau 1 ci-dessous, le bricolage détourne des ressources, mais aussi des principes institutionnels (la vente directe) au service du projet de Natoora.

Nouvelle relation de Natoora avec :	Eléments de tissage	Logiques institutionnelles mobilisées
Le monde agricole contestataire	La vente directe	Solution pour le monde agricole
Chronopost	La solution Cargo Tech	Elargissement de l'offre commerciale pour Chronopost
Mairie de Paris	Le véhicule électrique	Offre écologique pour le transport de marchandise dans la capitale
Télémarket	Produits alimentaires hors des circuits de la grande distribution	Elargissement de l'offre commerciale pour Télémarket

Tableau 1 : Les logiques des activités de bricolage dans le cas Natoora

Ces conclusions seront reprises et discutées lors de la dernière partie de cette communication.

3 DISCUSSION ET CONCLUSION.

Le processus de création de sentier pour Natoora ne s'est pas limité au seul développement d'innovation pour répondre à un besoin bien précis et clairement défini d'avance. Il s'agit d'une construction constante de la structure, la mobilisation de stratégies de cadrage pour donner un sens au sentier technologique en devenir, et à l'écriture d'une histoire et donc l'établissement du processus du sentier émergent.

La présentation du cas Natoora illustre la création d'un sentier technologique et un réarrangement institutionnel dans le paysage de la distribution alimentaire en France. En effet, la technologie de production mise en place par Natoora offre un nouveau mode de distribution. Ainsi, le dernier épisode du cas montre une transformation de la grande distribution en tant que champ, certes à la marge, avec le développement du partenariat de Natoora (une entreprise de distribution avec des règles différentes) et des cybermarchés de la grande distribution (Télémarket et actuellement Houra).

Natoora en tant qu'entrepreneur institutionnel mobilisant la diversité des logiques institutionnelles est particulièrement présente dans le cas. Tout au long du processus d'émergence, Natoora est à la fois « un allié du monde agricole », « un partenaire pour le développement écologique et durable de la ville de Paris », « un fournisseur de solution technique pour Chronopost » et « un partenaire de la grande distribution ».

Cette mobilisation des logiques institutionnelles a permis d'alimenter son processus de recherche de ressources pour maintenir le développement du sentier : « l'allié du monde agricole » permet le recrutement des producteurs et la mobilisation des organisations syndicales agricoles ; « le partenaire pour le développement écologique et durable de la ville de Paris » offre l'accès à des ressources matérielles et financières pour développer le système de livraison ; « le fournisseur de solution technique pour Chronopost » lui permet d'accéder au dispositif logistique de Chronopost et étendre par là-même sa zone de chalandise ; et enfin « le partenariat avec la grande distribution » augmente son activité.

L'approche processuelle que retrace le cas, nous permet de suivre l'agentivité d'un entrepreneur institutionnel. Il est intéressant de relever que la création de la création de sentier par l'entreprise Natoora traduit le « développement » de l'agentivité de cet acteur dans la mesure où la projection initiale s'est renforcée au gré des événements et de la consolidation de la structure. Ainsi à partir d'une projection initiale qui s'assignait comme objectif la création d'une solution de distribution de produits alimentaire sur Internet, le projet Natoora ambitionne à la fin de notre étude la création d'une solution de distribution de produits alimentaire vers toute l'Europe avec une stratégie de diversification et de partenariat avec des acteurs de la grande distribution en Europe. Ce « développement » de l'agentivité, Natoora l'a opéré en s'appuyant à chaque épisode de son évolution soit sur des événements qui traversent son champ ou encore en s'appuyant sur les ressources agencées à sa structure en devenir. La création de sentier technologique réalisée par Natoora s'est faite comme si Natoora « rebondissait » à chaque épisode sur une ressource accessible ou encore sur un événement. Cette capacité à rebondir caractérise particulièrement l'activité de bricolage dans le cas Natoora.

En effet, Natoora n'a eu de cesse de redéployer les ressources capitalisées pour avoir accès à d'autres horizons et accumuler ainsi de nouvelles ressources. Le bricolage dans le cas Natoora se résume donc dans cette capacité à remobiliser les ressources à portée de main pour saisir une opportunité qui se présente. Une relecture de cette activité de bricolage chez Natoora à travers la polysémie des ressources disponibles (Sewell, 1992), les stratégies de cadrages stratégiques (Benford et Snow, 2000) et en mettant en pratique des talents politiques, sociaux (*social and political skills*) (Fligstein, 1997 ; Garud et al., 2002), permet d'éclairer d'avantage ce concept et de préciser ses mécanismes internes.

Dans le cas Natoora la polysémie des ressources est remarquable tout au long du processus de cadrage stratégique entrepris par ses dirigeants. Ainsi, si le véhicule électrique a été conçu dans un premier temps comme une ressource logistique pour ses caractéristiques économiques²¹, il devient lors du partenariat avec la Mairie de Paris une ressource écologique pour la politique de transport de la ville de Paris. De même, la « vente directe » qui est le principe fondamentale du système mis en place, va se prêter à un glissement sémantique entre le moment où il est adopté par les dirigeants de Natoora comme la pierre angulaire de leur système de distribution et le moment où les producteurs commencent à adhérer au système de distribution de Natoora. En effet, la vente directe va revêtir plusieurs significations. Dans un premier temps, la vente directe est adoptée par les dirigeants de Natoora pour sa capacité à éliminer les stocks et réduire ainsi les charges, mais elle est présentée par la suite et adoptée par les producteurs comme un moyen « pour vivre dignement de [leur] métier²² » parce que « les producteurs y trouvent [dans le système Natoora] leur compte :

- en fixant eux-mêmes le prix de leurs produits aux consommateurs, Natoora ne faisant que proposer leurs produits moyennant une commission,
- en étant reliés directement à leurs acheteurs qu'ils peuvent fidéliser et devant lesquels ils sont responsables,
- en intervenant dans une filière courte qui limite les coûts logistiques (transport, stock...), quasi assimilable à de la vente directe...²³ »

Cette **polysémie des ressources** va permettre à Natoora le développement de son système de distribution. Toutefois, cette polysémie ne confère aucun atout stratégique si elle est isolée de tout contexte d'action. Comme le cas Natoora le montre, elle doit être couplée à **une stratégie de cadrage** efficace, capable d'exploiter les différentes facettes des ressources disponibles et les associer à **des logiques institutionnelles porteuses**.

A ce stade, **les activités de bricolage** entreprises par les acteurs sont déterminantes. Car si on peut considérer que d'un côté les ressources sont polysémiques par « essence », et que les stratégies de cadrage s'inscrivent dans un répertoire d'action collective (Tilly 1978), il faut assurer des ajustements pour donner une cohérence à la fois économique, technologique,

²¹ Rappelons que le véhicule électrique a été retenu par les dirigeants de Natoora dans un premier temps pour ses faibles coûts de maintenance.

²² Conclusion du rapport d'orientation des Jeunes Agriculteurs, juillet 2002, p.105.

²³ Annexes du rapport d'orientation des Jeunes Agriculteurs, juillet 2002, p.109.

politique et sociale au sentier émergent. Cette capacité de bricolage certains auteurs y font référence en parlant de *talents politiques, sociaux* (Fligstein 1997, Garud et al. 2002).

La mise en relation des concepts de polysémie des ressources, de stratégies de cadrages qui mobilisent différentes logiques institutionnelles, et de talents politiques et sociaux modélisent les activités de bricolage. Il s'agit du moteur de développement nécessaire pour opérer un déplacement tout au long du processus de création de sentier.

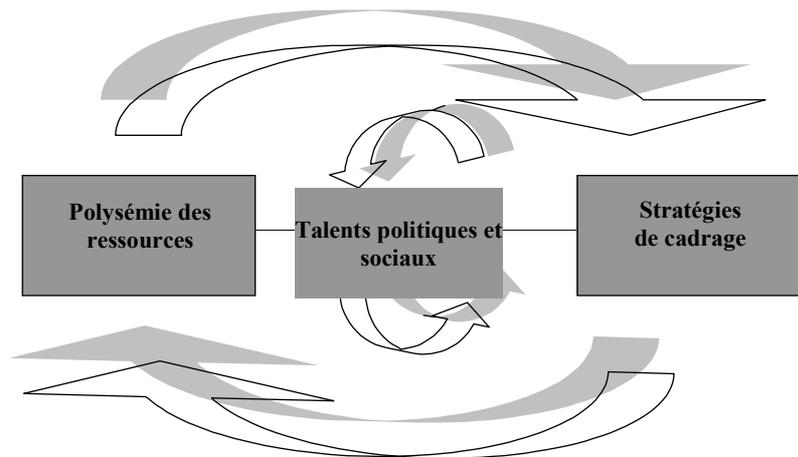


Figure 3 : Activités de bricolage lors du processus de création de nouveaux sentiers.

L'étude de cas sur la distribution de produits alimentaires souligne l'importance du bricolage lors des phases de création de sentiers. Notre recherche précise que le management des ressources par la mobilisation de la polysémie des ressources et le déploiement du cadrage stratégique est une forme d'opérabilité du bricolage.

Références :

- Abbott, A. [1983], Sequences of Social Events, *Historical Methods*, vol. 16, p.129-47.
- Abbott, A. [1984], Event Sequence and Event Duration: Colligation and Measurement, *Historical Methods*, vol. 17, p.192-204.
- Abbott, A. [1988], Transcending General Linear Reality, *Sociological Theory*, vol. 6, p.169-86.
- Abbott, A. [1990], Conceptions of Time and Events in Social Science Methods, *Historical Methods*, vol. 23, p.140-50.
- Abbott, A. [1992], From Causes to Events: Notes on Narrative Positivism, *Sociological Methods Research*, vol. 20, n° 4, p.428-55.
- Abbott, A. [1997a], On the Concept of Turning Point, *Comparative Social Research*, vol. 16, p.85-105.
- Abbott, A. [1997b], Of time and space: The contemporary relevance of the Chicago School, *Social Forces*, vol.75, n°4, p.1149-1182.
- Akrich, M., Callon M. et Latour B. [1988], A quoi tient le succès des innovations? , *Gérer et Comprendre, Annales des Mines*, p.4-17 (n°11); p.14-29 (n°12)
- Archer, M. S. [1995], *Realist Social Theory: The Morphogenetic Approach*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Arthur, W.B. [1986], Industry location patterns and the importance of history, *Center for Economic Policy Research Paper* vol. 84, Stanford, Stanford University.
- Arthur, W.B. [1989], Competing Technologies, Increasing Returns, and Lock-In by Historical Events, *Economic Journal*, vol. 99, n°1, p.116-131.
- Baker, T., A. S. Miner et D. T. Eesley [2003], Improvising firms: bricolage, account giving and improvisational competencies in the founding process, *Research Policy*, vol. 32, n° 2, p. 255-276.
- Beckert, J. [1999], Agency, entrepreneurs, and institutional change. The role of strategic choice and institutionalized practices in organizations, *Organization Studies*, vol. 20, No. 5, pp. 777-99.
- Benford, R. D. et Snow, D. A. [2000], Framing Processes and Social Movements: An Overview and Assessment. *Annual Review of Sociology*, vol. 26, p.611-39.
- Bettis, R. A. et Prahalad, C. K. [1995], The Dominant Logic - Retrospective and Extension, *Strategic Management Journal*, vol. 16, n°1, p.5-14.
- Bhaskar, R. [1989], *The Possibility of Naturalism: A Philosophical Critique of the Contemporary Human Science*, Atlantic Highlands, NJ, Humanities Press.
- Bijker, W.E. [1995], *Of Bicycles, Bakelites, and Bulbs*, MIT Press.
- Blair, H. [2003], Winning and Losing in Flexible Labour Markets: The Formation and Operation of Networks of Interdependence in the UK Film Industry, *Sociology*, vol. 37, n°4, p.677-694.
- Bogdan, R. C. et Biklen, S. K. [1992], *Qualitative research for education: An introduction to theory and methods*, Boston, Allyn and Bacon.

- Campbell, D. T. et Fiske, D. W. [1959], Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological bulletin*, vol. 56, p.81-105.
- Caron, F. [1991], Histoire Economique et Dynamique des Structures, *L'Année Sociologique*, vol. 41, p. 109-128.
- Caron, F. [1997], *Les deux révolutions industrielles du XXème Siècle*, Paris, Albin Michel.
- Child, J. [1997], Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: Retrospect and prospect', *Organization Studies*, vol. 18, n°1, p. 43-76.
- Cliquet, G., A. Fady et G. Basset [2006], *Management de la distribution*, Paris, Dunod.
- Cowan, R. [1990], Nuclear-Power Reactors - a Study in Technological Lock-In, *Journal of Economic History*, Vol. 50, n°3, p. 541-567.
- Cowan, Robin et Hulten, Staffan [1996], Escaping lock-in: The case of the electric vehicle, *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 53, n°1, p.61-79.
- Creed, W. E. D., Langstraat, J. A., et Scully, M. A. [2002], A picture of the frame: Frame analysis as technique and as politics. *Organizational Research Methods*, vol. 5, n° 1, p.34-55.
- David, P. [1985], Clio and the Economics of QWERTY, *American Economic Review*, vol. 75, n° 2, p. 332-337.
- David, P. [1994], Why are Institutions the 'Carriers of History'? Path Dependence and Evolution of Conventions, Organizations and Institutions, *Structural Change and Economic Dynamics*, vol. 5, n° 2, p.205-220.
- Delemarle, A. [2007], *Les leviers de l'action de l'entrepreneur institutionnel : Le cas des micro et nanotechnologies et du pôle de Grenoble*, Thèse doctorale, Ecole Nationale des Ponts et Chaussées.
- DiMaggio, P. [1988], Interest and agency in institutional theory, in L. Zucker (ed.), *Institutional patterns and organizations: Culture and environment*, Cambridge, MA, Ballinger, p.3-21.
- Dopson, S. [2001], Applying an Eliasian Approach to Organizational Analysis, *Organization*, vol. 8, n°3, p515-535.
- Dopson, S. [2005], The diffusion of medical innovations: Can figurational sociology contribute? *Organization Studies*, vol. 26, n°8, p.1125-1144.
- Dorado, S. [2005], Institutional entrepreneurship, partaking, and convening, *Organization Studies*, Vol. 26, No. 3, pp. 385-414.
- Dosi, G. [1982], Technological Paradigms and Technological Trajectories: A Suggested Interpretation of the Determinants and Directions of Technical Change, *Research Policy*, vol. 11, n° 3, p.147-62.
- Dutton, J. E. [1993], Interpretations on Automatic - a Different View of Strategic Issue Diagnosis, *Journal of Management Studies*, vol. 30, n°3, p. 339-357
- Elias, N. [1991], *Qu'est ce que la sociologie?*, Edition de l'Aube.
- Emirbayer, M. et Mische, A. [1998], What is agency?, *American Journal of Sociology*, vol. 103, n°4, p.962-1023.
- Fligstein, N. [1997], Social skill and institutional theory, *American Behavioral Scientist*, vol. 40, n°4, pp. 397-405.

- Fligstein, N. et MaraDrita, I. [1996], How to make a market: Reflections on the attempt to create a single market in the European Union, *American Journal of Sociology*, Vol. 102, n°1, pp. 1-33.
- Friedland, R. et Alford, R. [1991], Bringing Society Back In: Symbols, Practices, and Institutional Contradictions, in W. Powell et P. DiMaggio (eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, University of Chicago Press, p.232-263.
- Gallie, W.B. [1968], *Philosophy and the Historical Understanding*, New York, Schocken.
- Gamson, W. A. et Lasch, K. E. [1983], The Political Culture of Social Welfare Policy, in S. E. Spiro (ed.), *Evaluating the Welfare State: Social and Political Perspectives*, Academic Press.
- Garud, R. et Karnoe, P. [2001], Path creation as a process of mindful deviation, in R. Garud et P. Karnoe (eds.), *Path dependence and creation*, Lawrence Earlbaum Associates, p.1-38.
- Garud, R. et Karnoe, P. [2003], Bricolage versus breakthrough: distributed and embedded agency in technology entrepreneurship, *Research Policy*, vol. 32, n°2, p.277-300.
- Garud, R., Jain, S., et Kumaraswamy, A. [2002], Institutional entrepreneurship in the sponsorship of common technological standards: The case of Sun Microsystems and Java, *Academy of Management Journal*, vol. 45, n°1, p.196-214.
- Garud, R., Kumaraswamy, A., et Nayyar, P. [1998], Real options or fool's gold? Perspective makes the difference, *Academy of Management Review*, vol. 23, n°2, p.212-14.
- Giddens, A. [1987], *La constitution de la société - Eléments de la théorie de la structuration*, Paris, Presse Universitaire de France.
- Gille, B. [1978], *Histoire des Techniques*, Paris, Collection La Pléiade, Gallimard.
- Greenwood, R., Suddaby, R., et Hinings, C. R. [2002], Theorizing change: The role of professional associations in the transformation of institutionalized fields, *Academy of Management Journal*, vol. 45, n°1, pp. 58-80.
- Hakansson, H. et Lundgren, A. [1997], Paths in Time and Space – Path Dependence in Industrial Networks, in L. Magnusson et J. Ottosson (eds.), *Evolutionary Economics and Path Dependence*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing.
- Hakansson, H. et Snehota, I. (eds.) [1995], *Developing Relationships in Business Networks*. Londres, Routledge.
- Hargadon, A. B. et Douglas, Y. [2001], When innovations meet institutions: Edison and the design of the electric light, *Administrative Science Quarterly*, vol. 46, n°3, p. 476-501.
- Haveman, H. A. et Rao, H. [1997], Structuring a theory of moral sentiments: Institutional and organizational coevolution in the early thrift industry, *American Journal of Sociology*, vol. 102, n°6, p.1606-1651.
- Hmimda, N. [2006], *La création de sentiers technologiques : une gestion des relations dynamiques entre entités socio-technologiques*, Thèse doctorale, Ecole Centrale Paris.
- Hughes, T.P. [1983], *Networks of Power: Electrification in Western Society 1880-1930*, Baltimore, Johns Hopkins University Press.
- Innes, J.E., et Booher, D.E. [1999], Consensus building as role playing and bricolage: toward a theory of collaborative planning, *Journal of the American Planning Association*, vol. 65, n°1, p.9-26.
- Jick, T. D. [1979], Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in action, *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, p.602-611.

- Klein, H. et Kleinman, D. [2002], The Social Construction of Technology: Structural Considerations, *Science Technology & Human Values*, vol. 27, n°1, p.28-52.
- Koenig, G [1996], *Management stratégique: paradoxes, interactions et apprentissage*, Éditions Nathan, Paris.
- Leca, B. et Naccache, F. [2006], A Critical Realist Approach To Institutional Entrepreneurship, *Organization*, vol. 13, n°5, p.627-651.
- Lévi-Strauss, C. [1960], *La Pensée Sauvage*, Paris, Plon.
- Lévy-Tadjine, T., A. Chelly et R. Paturel [2006], Pour déconstruire le concept d'entrepreneuriat institutionnel et ses utilisations abusives en Management Stratégique, 8^{ième} CIFEPM, Fribourg.
- Lounsbury, M. et Glynn, M. A. [2001], Cultural entrepreneurship: Stories, legitimacy, and the acquisition of resources, *Strategic Management Journal*, vol. 22, n° 6-7, p.545-564.
- Mahoney, J. [2000], Path dependence in historical sociology, *Theory and Society*, vol. 29, n°4, p.507-548.
- Marouseau, G. [2003], Commerce électronique alimentaire : diversification ou recentrage stratégique, *XIIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Carthage.
- Marouseau, G. [2007], Les revirements stratégiques de la Grande Distribution généraliste en matière de commerce électronique, *6th International Congress Marketing Trends*, Paris.
- Mc Cullagh, C.B. [1978], Colligation and Classification in History, *History and Theory*, vol. 17, p.267-284.
- Messeghem, K. et Fourquet-Courbet, M. P. [2007], Le blog comme vecteur de diffusion des stratégies rhétoriques de l'entrepreneur institutionnel : le cas Leclerc, *XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Montréal.
- Miles, M.B. et Huberman, A.M. [2003], *Analyse des données qualitatives*, Bruxelles, De Boeck.
- Millier, P. [2005a], *Stratégie et marketing de l'innovation technologique*, Editions Dunod.
- Millier, P. [2005b], Modèle synthétique des conditions de succès d'un projet d'innovation, *Cahiers de recherche de l'EM Lyon*, juillet.
- Munir, K. A. et Phillips, N. [2005], The birth of the 'Kodak moment': Institutional entrepreneurship and the adoption of new technologies, *Organization Studies*, vol. 26, n°11, p.1665-1687.
- Nelson, R. et Winter, S. [1982], *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, The Belknap Press of Harvard University Press.
- Phillips, M. E. [1994], Industry Mindsets - Exploring the Cultures of 2 Macro-Organizational Settings, *Organization Science*, vol. 5, n°3, p.384-402.
- Phillips, N., Lawrence, T. B., et Hardy, C. [2004], Discourse and institutions, *Academy of Management Review*, Vol. 29, No. 4, pp. 635-52.
- Prahalad, C. K. [2004], The Blinders of Dominant Logic, *Long Range Planning*, vol.37, p.171-179.
- Prahalad, C. K. et Bettis, R. A. [1986], The Dominant Logic - a New Linkage between Diversity and Performance, *Strategic Management Journal*, vol.7, n°6, p.485-501.
- Rao, H. [1998], Caveat emptor: The construction of nonprofit consumer watchdog organizations, *American Journal of Sociology*, vol. 103, n°4, p.912-961.

- Rosenberg, N. [1982], *Inside the black box: technology and economics*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Sayer, A. [2000], *Realism and Social Science*, Londres, Sage Publications.
- Schumpeter, J. A. [1942], *Capitalism, Socialism, and Democracy*, New York, Harper and Brothers.
- Seo, M. G. et Creed, W. E. D. [2002], Institutional contradictions, praxis, and institutional change: A dialectical perspective, *Academy of Management Review*, vol. 27, n° 2, p. 222-247.
- Sewell, W. H. [1992], A Theory of Structure - Duality, Agency, and Transformation, *American Journal of Sociology*, vol. 98, n°1, p.1-29.
- Spender, J.-C. [1989], *Industry Recipes. An Enquiry into the Nature and Sources of Managerial Judgement*, Oxford, Blackwell Publishing.
- Stinchcombe, A. [1968], Social structure and organizations, in J. March (ed.), *Handbook of organizations*, Chicago: Rand McNally, p.142-193.
- Tilly, C. [1978], *From Mobilization to Revolution*, Reading MA, Addison-Wesley.
- Usher, A. [1929], *A History of Mechanical Inventions*, McGraw-Hill Book Company.
- Van de Ven, A. H. et Hargrave, T. [2004], Social, technical, and institutional change: A literature review and synthesis, in M. S. Poole et A. H. Van de Ven (eds.), *Handbook of organizational change and innovation*, New York, Oxford University Press.
- Van de Ven, A. H. et Poole, M. S. [2005], Alternative approaches for studying organizational change, *Organization Studies*, vol. 26, n°9, p. 1377-1404.
- Venkataraman, S. [1997], The distinctive domain of entrepreneurship research: An editor's perspective, in C. J. Katz et R. Brockhaus (eds.), *Advances in entrepreneurship, firm emergence, and growth*, vol.3, Greenwich CT, JAI Press, p.791-805.
- Vidaillet, B. [2003], Lorsque les dirigeants formulent leurs préoccupations : une occasion particulière de construction de sens, in B. Vidaillet (dir), *Le sens de l'action. Karl E. Weick : sociopsychologie de l'organisation*, Paris, Vuibert, p.115-137.
- Weick, K. E. [1993], The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster, *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, n° 4, p.628-652.
- Weick, K.E. [1995], *Sensemaking in Organizations*, Sage publications, Londres.
- Weick, K. E. [1998], Improvisation as a mindset for organizational analysis, *Organization Science*, vol.9, n°5, p.543-555.
- Whittington, R. [1992], Putting Giddens into Action - Social-Systems and Managerial Agency, *Journal of Management Studies*, vol. 29, n° 6, p.693-712.