



The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library

This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.

Help ensure our sustainability.

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>

aesearch@umn.edu

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

No endorsement of AgEcon Search or its fundraising activities by the author(s) of the following work or their employer(s) is intended or implied.

Construction des stratégies et des performances dans les circuits courts alimentaires : entre encastrement relationnel et gestionnaire

Agnès BELLEC-GAUCHE* et Yuna CHIFFOLEAU**

* MRM, Montpellier Recherche Management, F-34000 Montpellier, France

** INRA, UMR0951 INNOVATION, F-34060 Montpellier, France

e-mail: agnes.bellec.gauche@gmail.com

Résumé – À la fois inscrits dans l'histoire de l'agriculture et renouvelés par de nouveaux modes de vente, les circuits courts alimentaires sont restés peu étudiés en France jusqu'à la période récente. Initiée en 2009 dans le cadre d'une expertise pour l'État, la recherche présentée ici vise à montrer en quoi ces circuits, dans leur diversité, révèlent les mécanismes de construction d'alternatives au modèle de marché dominant. En associant sociologie économique et sciences de gestion sur le cas des exploitations maraîchères, nous identifions trois modèles stratégiques pour les circuits courts, visant chacun des objectifs de performance spécifiques au regard des trois piliers du développement durable. Nous montrons le rôle joué à la fois par les relations sociales et les outils de gestion dans la construction de ces modèles. Ces résultats contribuent à l'analyse du lien complexe entre performance et encastrement des pratiques. Ils ont l'originalité de prendre en compte un encastrement de type gestionnaire, qu'une approche interdisciplinaire doit aider à approfondir. Ils amènent à discuter l'usage des typologies dans la recherche pour l'action et les enjeux liés à la possibilité d'un désencastrement.

Mots-clés : modèles stratégiques, performances, circuits courts, réseaux sociaux, outils de gestion, maraîchage

Constructing strategies and performances in short food value chains: between relational and managerial embeddedness

Abstract – Both recorded in the history of agriculture and revived in new forms of marketing, short food value chains have, until only recently, been little studied in France. Initiated in 2009 within a report for the State, the research presented here will show how these value chains, in their diversity, reveal the mechanisms underlying the construction of alternatives to the dominant market model. Bringing insights from economic sociology and management science to the case of horticulture, we identify three strategic models for short value chains, each one associated with specific performance targets relating to the three pillars of sustainable development. We show the role played by both social relations and management tools in the construction of these models. Our results contribute to the analysis of the complex linkages between the performance and the embeddedness of practices. They introduce a managerial type of embeddedness, whose further analysis may be favoured by an interdisciplinary approach. These results open a discussion about the use of typologies in applied research and the challenges linked with the possibility of desembeddedness.

Keywords: *strategic models, performances, short value chains, innovation, horticulture, social networks, management tools*

Classification JEL : M00, Q10

1. Introduction

Marchés forains, foires et vente à la ferme marquent l'histoire de l'agriculture et des villes en France : déjà présents dans l'Antiquité, ces modes de vente sont valorisés au Moyen Âge et en expansion jusqu'au début du XX^e siècle. Ces formes déclinent par la suite face au développement du modèle agro-industriel. Les crises sanitaires de la fin des années 1990 remettent en question le fonctionnement de ce modèle et mettent en avant différentes alternatives, restées peu visibles jusque-là et accompagnées *a minima* par les politiques publiques (Dumain et Maurines, 2012). La création de la première AMAP en 2001, surtout, marque un tournant dans le développement du secteur agricole, à travers l'alliance entre paysans et « consommateurs » militant pour une reconnexion entre agriculture et alimentation, en particulier pour plus de garanties et de transparence (Maréchal, 2008). Plus largement, les crises sanitaires font émerger de nouveaux critères de qualité lors des achats : respect de l'environnement, contribution à l'économie locale... (Codron *et al.*, 2006). Ceci entraîne la diversification conjointe des circuits d'approvisionnement et des formes de vente pendant les années 2000 (Moati *et al.*, 2005). Les réseaux agricoles alternatifs mais aussi certaines collectivités jouent un rôle clé à ce niveau et contribuent à la diffusion, en France, du terme de « circuit court » (François *et al.*, 2000). Dans ce nouveau contexte, le ministère de l'agriculture met en place un groupe de travail pour circonscrire ces modes de distribution et soutenir leur développement : en 2009, les circuits courts sont définis officiellement comme des « formes de vente de produits transformés ou non mobilisant, au plus, un intermédiaire entre producteur et consommateur ».

L'objectif de cet article est de montrer que les circuits courts, dans leur diversité, permettent de révéler les mécanismes de construction d'alternatives au modèle agro-industriel, basé sur une production de masse et des filières longues (Fournier et Touzard, 2014). L'enjeu est d'abord de rendre compte de la diversité des stratégies des producteurs. Il est ensuite de montrer en quoi les liens sociaux et outils de gestion associés aux différentes stratégies influent sur la performance économique d'une part, construisent d'autres dimensions de performance d'autre part. La recherche s'appuie sur un échantillon d'exploitations maraîchères, construit et analysé pour une expertise commanditée par le ministère de l'agriculture en 2009, puis approfondi par le cadre proposé ici.

Dans une première partie, nous proposons un cadre d'analyse pour aborder le lien entre stratégies et performances au sein des circuits courts, conçus

ici comme des marchés concrets, socialement construits. En deuxième partie, nous exposons le contexte et la méthodologie de notre travail. Nous présentons ensuite les résultats à travers une typologie de maraîchers en circuits courts. Celle-ci montre le rôle conjoint de l'encastrement relationnel et gestionnaire dans la construction des performances visées et atteintes par les producteurs. Nous revenons en dernière partie sur l'intérêt et les limites de notre approche et ouvrons sur les pistes d'approfondissement, dans une perspective à la fois scientifique et opérationnelle.

2. Fondements et modalités d'une approche croisant réseaux, stratégies et performances

2.1. Les circuits courts, vers une analyse de la diversité encadrée et des performances

Les dynamiques de la fin des années 1990 en France, tant du côté des consommateurs que des producteurs, relancent les travaux sur les alternatives à la vente en filière longue. Ils permettent de mieux identifier les circuits courts en tant qu'objet de recherche. En effet, dans les années 1980, des travaux portaient déjà sur la vente directe (Capt et Wavresky, 2014). À partir des années 2000, une nouvelle série de travaux s'intéresse à l'émergence des AMAP. Elle s'inscrit dans la lignée des recherches menées dans les pays anglo-saxons sur les *alternative food networks* liés au tournant vers la qualité et au développement d'une consommation durable (Goodman, 2003). Les résultats mettent en avant des modalités radicales de reconfiguration du marché et des relations producteurs-consommateurs (Amemiya, 2007). D'autres travaux amènent toutefois à relativiser la dimension alternative de ces systèmes de vente, en interrogeant notamment le caractère désintéressé voire militant des motivations des consommateurs ou des producteurs qui s'y impliquent (Deverre et Lamine, 2010). En France, dans le cadre du programme PSDR¹ en particulier, les recherches s'élargissent et commencent à rendre compte à la fois de la diversité et de la complexité de ces modes de vente. Ainsi, le croisement entre nombre d'intermédiaires et dimension individuelle ou collective amène par exemple à identifier une vingtaine de modalités de vente en circuits courts en 2008 (Maréchal, 2008). D'autres analyses appellent à dépasser un mode de raisonnement binaire « alternatif » *vs.* « conventionnel ». Elles mettent en avant l'hybridation entre des mécanismes associés aux filières longues et d'autres localement définis (Dubuisson-Quellier et Le Velly, 2008). Plutôt que d'être opposés au marché ou hors de celui-ci, les circuits courts alimentaires apparaissent comme des cas exemplaires pour illustrer la construction sociale des marchés (Steiner, 2005), fondée sur

¹ Programme de recherche « Pour et Sur le Développement Régional » ; <http://www.psd.fr>

l'encastrement social des pratiques économiques (Polanyi, 1983 [1944]), dans ses différentes déclinaisons (Le Velly, 2002), c'est-à-dire leur insertion dans des relations interpersonnelles (encastrement relationnel), des représentations collectives (encastrement culturel), des règles et des institutions (encastrement institutionnel) (Deverre et Lamine, 2010). L'encastrement relationnel, en particulier, est l'une des dimensions les plus mises en avant, à travers l'accent mis sur le renouvellement du lien entre producteur et consommateur mais aussi des relations entre producteurs (Chiffolleau, 2009).

Dans le cadre du programme PSDR, certains travaux ouvrent aussi l'analyse vers les « performances » de ces formes de vente à l'échelle des exploitations : la performance s'entend alors à la fois comme les conditions de réalisation (intégrant les stratégies et les pratiques) et le niveau de réalisation de ces objectifs, dans une perspective tant descriptive que normative (Bourguignon, 1995). Portant sur les conditions de ces performances, les résultats mettent notamment en avant le rôle de certaines relations sociales dans lesquelles les producteurs sont insérés : Paturel, par exemple, montre en quoi l'organisation interne ou à travers des collectifs proches influe sur les résultats obtenus. Les circuits courts supposent en effet de nouvelles tâches et compétences, y compris d'organisation, que les producteurs n'ont pas forcément. Certains d'entre eux cherchent alors à les acquérir ou à les mutualiser dans de nouveaux collectifs de pairs, pour pallier le manque d'appui de l'encadrement agricole ou bien s'en affranchir (Paturel, 2010). D'autres travaux montrent en quoi les relations de domination parfois exercées par les clients, du fait de l'intensité des liens qui les unissent au producteur, peuvent limiter la capacité de celui-ci à fixer des prix visant à une meilleure rentabilité ou bien à définir lui-même sa gamme (Dumain et Lanciano, 2010). Ces analyses appellent à approfondir les interactions entre l'insertion des producteurs dans différents réseaux et la construction de leurs stratégies et performances dans les circuits courts.

2.2. De la prise en compte de l'encastrement à l'analyse de la construction des stratégies et des performances

Les circuits courts apparaissent comme des cas intéressants pour approfondir le rôle de l'encastrement social, relationnel en particulier, dans la construction des marchés, en étudiant plus précisément en quoi l'insertion relationnelle des producteurs influe sur la définition de leurs stratégies et sur les performances de leur entreprise. Les travaux de White, qui ont contribué au renouveau de la sociologie économique dans les années 1980, donnent une base précieuse pour l'analyse : ils amènent à penser les marchés comme des structures d'interaction au sein desquelles chaque entreprise fonde ses stratégies non pas sur l'observation directe de la demande mais sur un ensemble d'informations relatives à d'autres entreprises qu'elle considère comme équivalentes (White, 1981). D'autres travaux complètent cette approche en montrant en quoi les relations inter-firmes permettent des apprentissages qui influent sur

la performance économique des entreprises (Uzzi, 1996). La relation entre encastrement et performance n'est toutefois pas linéaire. Par exemple une densité forte de relations entre firmes peut être contre-productive, notamment parce qu'elle limite la possibilité d'innovation. Ces travaux pointent aussi qu'au-delà des relations inter-firmes, les liens avec les clients et les tiers (experts. . .) fournissent aux entreprises des informations qui leur permettent de différencier leurs produits vis-à-vis de leurs concurrents, d'ajuster leurs prix et de renforcer leur performance. Confirmés dans le cas des vignerons en vente directe (Chiffolleau et Laporte, 2004), ces résultats appellent à être testés sur d'autres types de produits et sur la diversité des circuits courts.

Pour autant, si le lien entre encastrement relationnel et performances doit être approfondi, il reste important d'intégrer dans l'analyse les contraintes économiques auxquelles les agents sont confrontés, ainsi que les instruments cognitifs et matériels dans lesquels l'activité est encastrée (Callon, 1998). Dans cette perspective, Steiner (2005, 2013), considérant que la société actuelle est autant une *société d'organisation* qu'une *société de marché*, invite à prendre en compte l'*encastrement gestionnaire* des pratiques économiques. Sous un angle microsocial, il propose d'observer comment les pratiques économiques et commerciales des acteurs sont concrètement façonnées, « performées » par le biais des outils, dispositifs et instruments de gestion qu'ils construisent et/ou mobilisent de manière volontaire ou contrainte dans le cadre de leurs activités, et donc par les théories sous-jacentes dont ces outils sont porteurs et qu'ils rendent effectives. Steiner conserve toutefois l'approche de l'encastrement des marchés de Polanyi, en soulignant que les acteurs peuvent aussi se désencastrer, en l'occurrence réagir face à la performance de leur activité par les théories économiques et proposer des dispositifs plus adaptés à la prise en compte de leurs principes axiologiques. Pour compléter la prise en compte de l'encastrement relationnel, nous proposons d'adopter cette double perspective, encastrement gestionnaire et possibilité de contre-performance, dans l'analyse des performances des exploitations en circuits courts, en l'enrichissant d'apports sur les outils et dispositifs issus des sciences de gestion.

Chiapello et Gilbert (2013) dans la suite des travaux d'Hatchuel et Weil (1992) définissent les outils de gestion comme un ensemble délimité d'objets organisationnels dotés de traits caractéristiques qui peuvent être décrits par rapport à trois dimensions : une dimension fonctionnelle (à quoi sert-il ?), une dimension processuelle (comment s'en servir ?) et une dimension structurelle (de quoi est-il fait ?). En lien avec les stratégies et les performances des organisations, plusieurs courants et terminologies peuvent être distingués. Chez les auteurs les plus critiques, la mise en œuvre des outils de gestion est vue comme l'expression de violence visant l'établissement ou la perpétuation de rapports de domination pour obtenir un type de performance conçu pour certaines catégories d'acteurs (Berry, 1983 ; Aggeri et Labatut, 2010). Dans ce cadre, la dénomination de dispositif, d'instrument ou d'appareil est privilégiée. D'autres accordent une place privilégiée à l'acteur dans son interaction avec l'outil en supposant une large autonomie des

acteurs dans leurs actions et la réalisation de leurs performances du fait de leur capacité à s'approprier les outils en question (De Vaujany, 2006). Dans cette perspective, se situent également des approches qui mobilisent le concept de performativité, mettant en exergue la dimension discursive des outils et leur contribution à la production du monde (Lorino, 2002), à l'instauration ou à la modification d'agencements (Cochoy, 2007). D'autres travaux focalisent leur analyse sur le lien entre ces outils et les institutions et normes dont ils sont issus ou qu'ils font évoluer notamment dans le champ du contrôle des performances des organisations (Orlikowski, 1992). Ces deux dernières approches permettent à la fois de prendre en compte l'encastrement institutionnel des activités économiques et d'examiner les outils et dispositifs de gestion concrets mobilisés par leurs acteurs.

Cette perspective reste peu développée dans le cas des circuits courts, au-delà des AMAP, où il est montré en quoi la croissance de ces formes de vente repose sur la mise en œuvre d'un contrat spécifique, d'un calendrier de livraisons défini à l'avance et d'un appareil d'encadrement favorisant l'essaimage, la reconnaissance auprès des pouvoirs publics et la captation de nouveaux adhérents (Lanciano et Saleilles, 2011). Dans le contexte d'une société d'organisation, qu'en est-il au niveau des autres types de circuits courts ? L'encastrement relationnel de ces circuits induit-il des outils et dispositifs de gestion spécifiques ? De plus, avec l'arrivée d'exploitations de taille importante diversifiant leurs débouchés, ainsi que l'émergence de nouveaux marchés demandant des compétences spécifiques, les outils des circuits longs prennent-ils une nouvelle dimension, en contribuant par exemple au développement de certains circuits courts ?

Notre proposition est donc de prendre en compte à la fois le rôle de l'encastrement relationnel et l'effet des outils de gestion sur les pratiques et les performances des exploitations en circuits courts. À partir de la diversité des circuits courts et des producteurs impliqués, nous approfondirons les conditions concrètes de la réalisation des performances en intégrant l'analyse des outils et dispositifs qui la soutiennent et l'encadrent, pour atteindre des buts choisis ou assignés, fondés sur des buts et critères économiques, mais aussi sur des principes axiologiques (Steiner, 2013).

3. Une construction théorique et empirique à partir d'une expertise

3.1. Contexte de l'étude initiale

La définition par l'État des circuits courts en 2009 s'accompagne d'un plan d'action visant notamment à mieux connaître ces formes de vente. Le ministère commande alors à l'INRA une expertise pour la « production de références technico-économiques dans le domaine des circuits courts ». Co-dirigée avec AgroSupDijon, l'expertise porte sur deux filières pilotes : maraîchage et

produits laitiers à base de lait de vache. Elle est menée en collaboration avec un comité de pilotage composé de représentants des organisations professionnelles agricoles. Plutôt que la production de « références » basée sur une analyse micro-économique, l'expertise vise à identifier et à caractériser, pour différents profils d'exploitations, plusieurs natures de résultats au regard des trois piliers du développement durable, économique, social et environnemental (Capt *et al.*, 2011). Sur la base d'une revue critique des différentes méthodes de caractérisation et d'évaluation de la durabilité à l'échelle des exploitations agricoles², un ensemble d'indicateurs ainsi qu'un questionnaire semi-directif permettant de les appréhender sont construits pour chacune des deux filières pilotes, en partenariat étroit avec des représentants de la profession agricole. À partir de cette expertise, nous avons cherché, dans le cas du maraîchage, à croiser la diversité des situations des producteurs, en termes de réseaux et d'outils de gestion, avec les performances visées et atteintes par les exploitations.

3.2. Méthodologie

Pour le maraîchage³, l'expertise a été menée dans trois régions contrastées aux plans agricole et socio-économique (Bourgogne, Bretagne et Languedoc-Roussillon), sur un échantillon de soixante-quinze exploitations. Nous avons ensuite approfondi l'analyse en reprenant les discours des producteurs, qui n'avaient pas été pris en compte dans l'expertise, et en réalisant des enquêtes complémentaires, notamment pour préciser leurs réseaux et les outils mobilisés. L'expertise s'était limitée à la description des pratiques techniques, organisationnelles, marchandes et de contrôle à l'échelle d'un échantillon contrasté ; l'approfondissement que nous avons réalisé ensuite a permis de mettre en exergue les justifications de celles-ci (« pourquoi »), les supports mobilisés – notamment les outils de gestion – (« comment ») et le cadre dans lesquelles elles étaient mises en œuvre ou discutées (« avec qui »). Les outils de gestion ont été identifiés, au cours des entretiens, à travers les documents présentés par les agriculteurs ou évoqués lors des explications données, en particulier au regard de la conduite de l'exploitation. De plus, les apports et limites de ces outils ont été discutés avec les enquêtés. Le traitement

² Sans entrer dans les détails, les principales méthodes de caractérisation et d'évaluation de la durabilité à l'échelle de l'exploitation prises en compte ont été : la méthode IDEA (Indicateurs de Durabilité des Exploitations Agricoles), l'Arbre de la durabilité du réseau TRAME et la grille ICAD (Indicateurs Clés pour une Agriculture Durable) portée par le réseau FNCIVAM-RAD (Fédération Nationale des Centres d'Initiative pour Valoriser l'Agriculture et Milieu rural - Réseau Agriculture Durable).

³ L'étude intégrait à la fois le maraîchage défini comme la culture en plein champ ou sous abri d'une diversité de légumes et de petits fruits (fraises, melons, *etc.*) et la production de légumes en plein champ apparentée aux grandes cultures et écoulée pour partie en circuits courts.

des données s'est ensuite basé sur la méthode des « types empiriquement ancrés » (Kelle et Kluge, 2010). Nous avons exclu la Bourgogne pour laquelle nous n'avions pas assez d'informations. La population considérée ici est donc de quarante-neuf exploitations. Dans un premier temps, nous avons observé les régularités et récurrences intervenant dans les différentes variables. Puis nous avons procédé à des regroupements selon les variables qui permettaient d'éclairer ou de saisir le sens construit par les producteurs dans leurs situations : contraintes, motivations, réseaux et outils (Weick *et al.*, 2005). Cette approche a permis de construire trois types autour de trois logiques d'action contrastées, représentant différents « modèles stratégiques encadrés ».

4. Le maraîchage en circuits courts à l'épreuve d'une analyse des stratégies et des performances encadrées

4.1. Trois types de modèles stratégiques encadrés

Tout d'abord, pour tous les producteurs enquêtés, la valorisation économique apparaît comme essentielle, soit en tant qu'objectif stratégique prioritaire, soit au même rang que d'autres tels que le goût pour le contact client ou le respect de l'environnement, révélant une pluralité de motivations. L'analyse des pratiques, en termes de comment et pourquoi, amène à distinguer trois modèles.

4.1.1. Les engagés

La valorisation économique est placée au même plan que le souhait d'une « reconnaissance du travail et des produits »⁴ et un attrait pour la relation avec les clients. Plutôt que le chiffre d'affaires, ce qui est recherché est une « assurance des débouchés », un « apport de trésorerie ». Ces objectifs sont associés à « un rapport stable et agréable avec les clients » mais aussi à « l'obligation d'un certain niveau de prix ». La commercialisation est vécue comme un « échange » plutôt qu'une « vente ». Le nombre de circuits est limité (2), dans un souci d'optimisation du temps à consacrer à la vente. Les AMAP forment le circuit privilégié. Toutefois, conscients que tout le monde ne veut pas s'engager, les producteurs inscrits dans ce modèle investissent aussi parfois la distribution de paniers, en conservant leur visée transformatrice de contribuer à une meilleure alimentation. Les pratiques culturelles sont très respectueuses de l'environnement, inventives, pensées pour remplir simultanément plusieurs objectifs. Ils font souvent leurs plants eux-mêmes et cultivent des variétés caractérisées d'« anciennes ». Beaucoup de producteurs de ce modèle sont sous label Agriculture Biologique. Quelques-uns, aux pratiques agricoles similaires, déclarent ne pas en avoir

⁴ Les textes figurant entre guillemets sont extraits des discours recueillis en enquête.

besoin ou le rejettent. La mise en culture d'un nombre important d'espèces sur toute l'année est motivée par l'envie de surprendre les consommateurs, de leur faire connaître la biodiversité, en plus d'une fonction prophylactique et d'une contribution à l'intérêt du travail. L'association avec des productions animales chez certains combine des objectifs environnementaux (fertilisation des sols *etc.*) et économiques (diversification de l'offre, attraction des clients). Il y a un investissement fort dans la relation avec les clients, avec les collègues mais aussi dans des démarches d'accueil à la ferme (« souhait de transparence ») et de mutualisation de matériel qui permettent d'« échanger » avec d'autres agriculteurs. L'implication dans la vie locale et/ou syndicale est également importante. Les producteurs participent aux formations techniques proposées par les organisations agricoles tout en les jugeant souvent peu adaptées à leurs besoins ; ils se réfèrent alors aussi à des agriculteurs expérimentés, non spécifiquement locaux, qu'ils connaissent, et font un grand nombre de recherches par eux-mêmes, en quête d'innovations ou de pratiques remises au goût du jour visant à obtenir une productivité maximale sur des surfaces plutôt petites. L'accueil de stagiaires et apprentis leur permet aussi, au-delà de l'apport ponctuel et assumé comme tel de main-d'œuvre peu coûteuse, de capter des informations.

Les outils de gestion mobilisés concernent plus spécifiquement : les contrats avec les consommateurs, spécifiques de ce modèle, mais aussi la planification des cultures, des *newsletters* ou réunions clients, le suivi des coûts de production et des temps. Ces derniers outils sont utilisés pour expliquer, notamment aux clients, les modes de production et les prix pratiqués, les revenus dégagés, les temps de travail. Ils servent aussi à piloter une gamme large sur des surfaces limitées, à être reconnu comme compétent, à maintenir le contact et à créer un « collectif client » adhérent, support actif du projet. L'implication personnelle des producteurs dans la comptabilité est souvent importante et parfois associée à l'intervention d'un cabinet spécialisé ou d'une association qui les forme. Les techniques et analyses comptables sont maîtrisées, tant sur les aspects du bilan que du compte de résultat. Certains contestent l'obligation légale de tenue de comptabilité qu'ils analysent comme un investissement de forme coûteux et avec l'expérience, pilotent leur système économique à l'aide d'indicateurs créés par eux-mêmes ou leurs réseaux d'appartenance (Amap, Civam). Néanmoins, ils suivent leurs activités et notamment la structure de leurs prix de revient de manière assez fine, avec des outils (tableurs) qu'ils ont eux-mêmes construits. Les investissements et l'endettement sont contrôlés et réfléchis, en termes de niveau comme de cadence. Il transparaît ainsi une stratégie visant à réduire le plus possible les coûts liés à des approvisionnements extérieurs à l'exploitation. Adossée à un discours mettant en avant des pratiques « économes », celle-ci se comprend comme une recherche de conciliation entre la rentabilité économique et des préoccupations sociales ou environnementales.

Ce modèle correspond à des individus non issus du milieu agricole ou en rupture avec les circuits longs, avec un parcours de formation et professionnel varié avant l'installation, réinvesti dans le projet de circuits courts.

4.1.2. *Les traditionnels*

La valorisation économique est associée à une recherche d'indépendance et au goût pour les contacts clients. Les prix sont plutôt bas, la volonté est de « rester abordable », d'« être correct », ils sont fixés en fonction de ceux observés en GMS⁵ mais aussi de façon à ne pas concurrencer les confrères. Les modes de vente sont de l'ordre de trois, orientés vers les formes traditionnelles (vente à la ferme, sur les marchés, à des détaillants ou des moyennes surfaces de proximité). Le projet est ciblé sur la cellule familiale, qui partage le travail, et les circuits sont choisis pour concilier vie familiale et professionnelle. La relation client se construit autour de l'affirmation de l'identité de producteur, pour se différencier des revendeurs. Les pratiques techniques et environnementales sont standard, orientées vers l'utilité et la recherche d'une certaine productivité. La gamme est avant tout pensée pour répondre à la demande des clients. Elle est complétée au fur et à mesure des expériences et en interaction avec les clients, qui par exemple, « ont vu que ça se faisait et me l'ont demandé ». Ils ne ressentent pas le besoin de formation technique hors les indications données par les fournisseurs en lesquels ils ont confiance. Il n'y a pas de démarches collectives hormis l'adhésion au réseau Bienvenue à la Ferme⁶, pour valoriser l'image fermière, voire parfois, pour profiter des couleurs (vert) et de l'iconographie pour laisser à penser des pratiques agronomiques conformes à l'agriculture biologique : « le service qu'ils proposent ne m'intéresse pas mais les clients croient souvent que je suis en bio et ça les fait venir ». Le faible investissement dans la vie locale limite la possibilité d'entraide.

Les outils de gestion concernent pour l'essentiel le domaine du marketing : signalétique, mise en image de la ferme, agencement du lieu de vente « identitaire-terroir ». Ils visent à attester de la provenance des produits et du statut de producteur, attirer le client sur le lieu de vente et le fidéliser en lui donnant ces garanties. La fixation des prix se fait le plus souvent par imitation et montre un souci particulier d'éviter les situations de concurrence avec les autres producteurs considérés comme des collègues. Les concurrents spontanément désignés sont les revendeurs non producteurs. Néanmoins, lors de la prise de rendez-vous pour les entretiens, la perspective de la mise en commun des résultats et de la contribution à une étude pouvant aider à favoriser l'installation en circuits courts a été parfois interprétée comme de l'aide à de futurs nouveaux concurrents non souhaités. La maîtrise de la masse salariale est obtenue *via* le recours parfois important à de la main-d'œuvre

⁵ Grandes et Moyennes Surfaces.

⁶ Réseau porté par les Chambres d'agriculture ; <http://www.bienvenue-a-la-ferme.com>

familiale. Les états comptables, quand ils existent et qu'ils sont produits, font l'objet de peu d'analyse de la part du producteur qui s'implique peu dans leur construction (simple saisie des données). La manière dont sont mobilisées les compétences comptables montre une gestion économique orientée vers les revenus de la famille, la préservation du patrimoine et la production. Dans ce cadre, la croissance de l'entreprise ou tout au moins celle de son chiffre d'affaires déclaré peut être contingente des limites fiscales du forfait agricole⁷ dans l'objectif affiché de minimiser les contraintes administratives et parfois d'optimiser les prestations familiales perçues, analyse qui masque parfois un déficit de conseil ou un défaut de compréhension de ces enjeux.

Ce modèle est représenté par des producteurs, plutôt anciennement installés, déçus par les coopératives en Bretagne et souvent saisonniers en Languedoc, ayant des liens historiques avec des moyennes surfaces ou des commerces spécialisés de proximité.

4.1.3. *Les techniques*

La pratique des circuits courts vise à diversifier les débouchés et à répartir les risques. Les prix sont décrits comme bas à moyens, en comparaison avec la GMS et les voisins, pour des « produits banalisés » « qui ne coûtent pas cher à produire ». Le nombre de circuits est plus important (4), associant courts de tous types et longs, avec la spécificité de relations directes, non contractualisées, avec la grande distribution et de liens interpersonnels avec ses chefs de rayon. La gamme est limitée (18 à 20 espèces), liée à la demande des clients mais aussi « pour se rattraper sur une autre culture en cas de souci », et complétée par de l'achat-revente parfois important. Les pratiques techniques sont éprouvées et expérimentées. Elles peuvent correspondre à une production biologique, mais dans ce cas massifiée, avec un usage important d'intrants et mécanisée. Ce modèle s'appuie sur un accompagnement technique formalisé, fourni par les commerciaux des firmes ou coopératives et les Chambres d'Agriculture. La mutualisation des moyens de production (matériel et salariés) est importante et l'investissement intensif. L'insertion dans la vie locale ou syndicale est décrite comme nécessaire pour « s'intégrer ». Le travail est divisé selon la logique des filières longues, avec un recours important à de la main-d'œuvre saisonnière.

Les outils de gestion les plus mobilisés sont des plans de cultures très précis et formalisés, le suivi des intrants (registres par culture et par produit liés aux normes de production), l'analyse des coûts de production mis en relation avec les prix de vente, l'analyse financière (suivi de l'endettement, des besoins financiers à court et moyen terme, de la capacité d'autofinancement), le calcul des revenus pouvant effectivement être prélevés. Les compétences dites

⁷ Pour les exploitations dont le chiffre d'affaires n'excède pas 76 300 euros en 2014, les obligations comptables et fiscales sont allégées et les résultats sont imposés sur une base forfaitaire, souvent jugée avantageuse par les exploitants.

managériales sont donc importantes et directement issues de leur expérience en circuit long. Les objectifs sont l'optimisation des moyens matériels et humains, l'efficacité. Il s'agit aussi pour eux d'être capables de répondre à des appels d'offres, de vendre à des prix bas, de proposer en circuits courts les standards des circuits longs, notamment en termes de prix mais aussi d'aspect, même si les circuits courts servent également à vendre des produits moins calibrés ou avec une maturité plus importante. A ce titre, ils sont les premiers à répondre aux nouvelles opportunités de marché mises en œuvre par certaines collectivités dans le cadre de la Loi de Modernisation Agricole (2010) pour augmenter la part d'approvisionnement en produits locaux dans la restauration collective. Ces débouchés demandent des volumes de production plus importants, des capacités logistiques et administratives, qui correspondent à celles nécessaires pour la collaboration avec la grande distribution.

Ce modèle est porté par des individus issus du monde agricole mais ayant fait un détour par d'autres professions dans lesquelles ils ont acquis des compétences de gestion souvent solides et qu'ils ont éprouvées en commençant par vendre en circuit long. Il correspond également à de nombreuses exploitations identifiées dans le recensement agricole de 2010 comme susceptibles de vendre une partie de leur production en circuits courts.

Le tableau en annexe 1 présente une synthèse des trois types construits, figurant chacun un modèle stratégique encadré. L'explicitation des objectifs stratégiques de chaque type s'accompagne de la formalisation des critères mis en avant par les acteurs lorsqu'ils évaluent leurs performances dans les différentes dimensions de la durabilité : ces critères révèlent les principes axiologiques qui sous-tendent chacun des modèles. Le tableau résume aussi les outils de gestion que les producteurs des différents modèles mobilisent pour leur activité et les objectifs qu'ils leur assignent.

4.2.4. Formes d'encastrement, diversité des stratégies et des performances

Les trois modèles reposent sur, et valorisent, trois formes d'encastrements contrastées, qui à la fois influencent et construisent différentes natures de performances.

Les « engagés » sont animés par des valeurs écologiques et sociales. Ils privilégient les liens avec leurs clients, s'inscrivent dans les organisations locales mais prennent du recul par rapport aux institutions traditionnellement liées à l'agriculture. Ce modèle fait émerger des outils et des critères témoins d'une performance spécifique dans les domaines sociaux et environnementaux : renforcement du lien social, apport pédagogique, valorisation de la biodiversité cultivée ou non cultivée. . . Il amène aussi à élargir les indicateurs économiques au-delà du seul chiffre d'affaires, ainsi qu'à les raisonner en lien avec les autres domaines de performance : par exemple, l'apport de trésorerie

régulier est un critère important, parfois même plus que le volume des ventes effectives dans la mesure où cet apport contribue à la diminution du stress quotidien et donc à la qualité de vie, même si le chiffre d'affaires n'est pas très important. Toutefois, si l'encastrement relationnel est vecteur à la fois de ressources pour l'activité et d'épanouissement personnel, il peut aussi être contre-productif, notamment lorsque les liens avec les clients entraînent une mise sous pression qui handicape l'activité. Ces résultats rejoignent les conclusions de travaux présentés plus haut mais aussi d'analyses plus récentes, montrant que les producteurs inscrits dans des systèmes de type AMAP en viennent même parfois à s'«auto-exploiter» pour satisfaire leurs consommateurs (Galt, 2013). Ce modèle confirme ainsi que la relation entre encastrement relationnel et performance économique n'est pas linéaire et appelle aussi à bien distinguer le contenu et les effets des liens au-delà d'une approche n'observant que le nombre de relations.

D'ailleurs, les « techniques » n'ont pas un encastrement relationnel très différent de celui des « engagés » si l'on ne considère que la forme de leur réseau : liens interpersonnels étroits avec les clients, collaborations avec des pairs, insertion dans la vie locale... Les interlocuteurs sont toutefois différents au sein des catégories « clients » ou « pairs » : en matière de clients, par exemple, il s'agit de particuliers ou de petits commerçants pour les engagés, d'acteurs de la grande distribution pour les techniques. De plus, l'implication dans ces relations, en termes de temps, fréquence, intimité, *etc.*, est différente, sans qu'il ne faille conclure que l'une est meilleure ou « plus éthique » que l'autre. Elle correspond à des attentes et logiques différentes, de la part des producteurs mais aussi des consommateurs, qui cherchent en ce cas des circuits courts pratiques et à prix abordables. Le modèle des « techniques », que l'on peut analyser comme plus perméable à une philosophie gestionnaire (Hatchuel et Weil, 1992) centrée sur la performance économique, peut se révéler ainsi plus performant en termes d'accessibilité des produits que celui des « engagés », tant au niveau des prix pratiqués que des espèces cultivées (communes) ou du mode de commercialisation (traditionnel). Par exemple, les « engagés » remettent souvent au goût du jour des légumes typés aux goûts oubliés, qui demandent des compétences culinaires spécifiques, des recettes adaptées, ou des temps de préparation importants ; ils s'impliquent souvent dans des systèmes paniers ou AMAP qui concernent en majorité des catégories socioprofessionnelles supérieures⁸. De plus, les autres formes d'encastrement (institutionnel et culturel) doivent être prises en compte pour comprendre les conditions d'exercice et de performances de l'activité, même si ces formes ne sont pas indépendantes. De fait, les « techniques » se distinguent des « engagés » par l'encastrement culturel et institutionnel de leurs pratiques, inscrites dans le registre industrie/progrès technique,

⁸ Résultat de l'enquête nationale 2013 sur la consommation alimentaire en circuits courts : <http://site.gret.org/codia/La-consommation-alimentaire-en-39.html>

les règles de fonctionnement et la perspective instrumentale des circuits longs.

Les « traditionnels », peu accompagnés, s'inscrivent dans ce même registre mais leur faible encastrement relationnel limite leur capacité à renouveler leurs pratiques et à s'inscrire dans un projet de progrès technique renouvelé, combinant intensification écologique et innovations marketing (Navarette, 2009). Ils estiment savoir conduire leur exploitation sans ressentir le besoin d'apport de compétences complémentaires.

Ces modèles montrent donc également en quoi les performances se définissent et se construisent en lien avec des innovations, elles-mêmes liées aux encastrements. Les innovations en circuits courts peuvent être radicales, comme dans la mise en place du contrat spécifique producteur-consommateur dans le modèle « engagé ». Elles sont aussi incrémentales, du fait d'un domaine d'action nouveau pour de nombreux producteurs, manquant de références et associé à de fortes incertitudes. Les apports de l'encastrement dans les relations avec les organismes de conseil classiques sont alors insuffisants, même pour les « techniques », et la conduite de l'activité oblige à s'ajuster en permanence en transgressant l'organisation technique et marchande dominante. Le modèle des « traditionnels » illustre d'ailleurs une capacité d'innovation dans le domaine de l'organisation du travail ou du bricolage des outils de production. Leur encastrement relationnel faible les oblige à optimiser le temps pour chaque tâche. Sans reproduire la division des tâches pratiquée par les « techniques » ni le projet de ces derniers visant à maximiser le *ratio* profit/investissement, ils valorisent la complémentarité des ressources humaines familiales.

4.3. Encastrement gestionnaire des stratégies et des performances

Ces trois modèles permettent également d'explorer le principe d'un encastrement gestionnaire de l'activité circuits courts, selon lequel les pratiques des acteurs sont façonnées, performées par les outils de gestion qu'ils mobilisent pour leurs activités. En effet, l'analyse statistique des données issues des soixante-quinze exploitations enquêtées dans l'expertise montre que, au sein de chaque modèle, la performance économique est plus élevée dans les cas où les producteurs s'appuient sur plusieurs outils de gestion. La performance est aussi corrélée avec l'insertion dans des dispositifs permettant la mutualisation des ressources (équipements et main-d'œuvre). Néanmoins, les enquêtes complémentaires montrent un double mouvement d'encastrement et de désencastrement (Le Velly, 2008 ; Steiner, 2013), notamment une autonomisation par rapport aux outils et dispositifs de gestion, qu'ils s'approprient et qu'ils aménagent ou contournent en fonction de leur propre situation. En impliquant des tâches nombreuses et diverses, la commercialisation en circuits courts appelle en effet non seulement à jongler entre plusieurs métiers mais aussi entre différents statuts fiscaux et sociaux

(producteur, commerçant, artisan) : lorsqu'un agriculteur imposé au forfait sur ses bénéfices achète des produits à d'autres producteurs ou loue son équipement de transformation, il peut être obligé de changer de statut et de devenir commerçant. Il en va de même pour les agriculteurs imposés au réel⁹ s'ils dépassent les seuils autorisés, soit plus de 30 % de leur chiffre d'affaires provenant de ces activités. Ceci a pour corollaire autant de contraintes juridiques, fiscales, sociales différentes, parfois contradictoires et superposées, et l'obligation de rendre des comptes à une diversité d'interlocuteurs. Ces éléments nécessitent un outillage en gestion qui n'est pas maîtrisé par certains producteurs alors qu'il l'est tout à fait pour d'autres, qui peuvent ainsi adapter ou optimiser leur stratégie et donc prendre de l'autonomie par rapport aux dispositifs de gestion encadrant les activités agricoles ou commerciales. Dans ce contexte, les producteurs bénéficiant de l'encastrement gestionnaire des circuits longs peuvent plus facilement capter les nouveaux marchés liés à la commande publique pour la restauration collective.

Les circuits courts illustrent finalement des interactions complexes entre encastrements et performances et montrent l'importance d'une nouvelle dimension de l'encastrement, l'encastrement gestionnaire. Ces résultats appellent à être discutés et ouvrent des pistes d'approfondissement.

5. Discussion et perspectives de recherche

5.1. Une typologie stratégique, support à l'action

La typologie proposée ici s'inscrit dans la lignée de travaux précédents, développés dans le cadre du programme PSDR : en Languedoc-Roussillon, plusieurs profils de maraîchers avaient été identifiés à partir de leurs pratiques techniques, commerciales et sociales (Chiffolleau et Ollagnon, 2008). Cette typologie se distingue des approches structurelles, basées sur les moyens de production disponibles dans l'exploitation. Elle se démarque aussi des typologies fonctionnelles, classiques en agronomie système, rendant compte des processus de décision au sein d'exploitations conçues comme des « systèmes complexes pilotés » (Landais *et al.*, 1988). En effet, si ces typologies prennent certes en compte les stratégies, les systèmes de pratiques et les trajectoires des exploitations, elles tendent à réduire l'exploitation à sa fonction de production. De plus, elles prennent peu en compte l'environnement dans lequel elle s'inscrit (Laurent *et al.*, 2003). Notre analyse rejoint alors les travaux développés essentiellement dans d'autres secteurs d'activité, abordant l'entreprise comme une organisation complexe insérée à la fois dans des réseaux territorialisés et des chaînes de valeur internationalisées (Palpacuer et Balas, 2010). Les analyses récentes sur les exploitations en circuits courts – ou sur la diversification des activités agricoles – vont en ce sens. Toutefois, soit

⁹ Cas des exploitations dont le chiffre d'affaires annuel est supérieur à 76 300 euros.

elles tendent à replier l'analyse vers des variables caractérisant l'entrepreneur, davantage que ses pratiques (Lanciano *et al.*, 2012), dans la lignée des travaux sur les petites entreprises assimilant l'organisation à son dirigeant (Torrès, 1997), soit elles restent peu précises sur le rôle des variables de l'environnement (MacElwee et Bosworth, 2010). En ce sens, elles limitent la possibilité d'une approche dynamique des systèmes de pratiques et de leurs interactions. Elles réduisent aussi l'usage pour l'action des typologies proposées, mettant en exergue des variables sur lesquelles les producteurs ont finalement peu de prise. Si la dynamique des modèles n'est pas développée dans cet article, notre typologie, basée sur des pratiques encastrees, est aussi un support pour l'action : les producteurs peuvent non seulement modifier leurs pratiques mais aussi, à certaines conditions et selon leurs objectifs, faire évoluer leur encastrement relationnel et améliorer leurs performances (Cross *et al.*, 2002). La possible modification de l'encastrement gestionnaire ou l'autonomisation par rapport à celui-ci suppose par contre, pour être mieux observée, d'approfondir cette notion et ses spécificités par rapport aux travaux antérieurs sur les effets structurants des outils de gestion.

5.2. L'encastrement gestionnaire, question de recherche interdisciplinaire

L'exemple du maraîchage en circuits courts montre l'intérêt d'une approche par l'encastrement associée aux outils et aux dispositifs de gestion pour analyser la diversité des stratégies et des performances. La prise en compte des outils de gestion dans l'analyse sociologique des marchés permet d'approfondir la contingence des pratiques et de dépasser un réductionnisme relationnel de l'activité économique (Grossetti et Bès, 2003) ; parallèlement, l'intégration des relations sociales comme facteur de sélection (subie ou choisie) des outils et des dispositifs de gestion pour l'entreprise va au-delà du fait de tenir compte du contexte relationnel dans les analyses en sciences de gestion (Baret *et al.*, 2006).

Ce travail doit néanmoins être approfondi, dans une perspective interdisciplinaire, pour mieux traiter la question de l'encastrement gestionnaire des pratiques des producteurs, son interaction avec l'encastrement relationnel et son impact sur les résultats obtenus. En effet, dans les cas présentés ici, l'analyse met en avant la possibilité, dans chacun des trois modèles stratégiques identifiés, d'obtenir de meilleurs résultats en termes de chiffres d'affaires et de revenus si l'outillage gestionnaire de l'activité et son utilisation sont adaptés au projet sous-tendu dans le modèle. Ce résultat est remarquable dans la mesure où il n'est pas contingent de la durée du parcours en circuits courts ou en maraîchage, alors que la variable ancienneté dans le métier est corrélée au montant du chiffre d'affaires à l'échelle de l'échantillon initial des soixante-quinze exploitations. Il pointe notamment que l'expérience acquise dans un autre métier, encore peu appréciée dans

un monde agricole conservateur (Hervieu et Purseigle, 2013), peut s'avérer plus efficace que la seule formation agricole pour optimiser l'encastrement gestionnaire en fonction de sa situation. Cette première analyse invite alors à mieux comprendre le rôle de l'encastrement relationnel, actuel et passé, dans la capacité de l'acteur à optimiser cet encastrement gestionnaire ou à s'en autonomiser au service de ses objectifs. Cette perspective rejoint des travaux cherchant à croiser capital humain et capital social dans l'analyse des performances des entreprises, en portant l'attention sur la diversité des formes et des effets de ces deux types de capital (Portes, 2000).

5.3. Vers de nouveaux dispositifs de contre-performance ?

Au-delà de capacités individuelles d'optimisation ou d'autonomisation, pouvant être liées à l'insertion relationnelle du producteur, notre analyse pointe aussi l'enjeu de nouveaux outils et dispositifs à même de favoriser un contre-mouvement par rapport à un encastrement gestionnaire ne prenant pas suffisamment en compte, voire contrariant les principes axiologiques sous-tendus dans les modèles (Steiner, 2013). Ainsi, les « engagés » ont rejoint dans certains cas la marque Bio Cohérence¹⁰, qui, en réaction à la mise en œuvre de la labellisation biologique européenne jugée uniquement techniciste, s'inscrit dans une vision humaniste et solidaire de l'agriculture biologique : basée sur une démarche de progrès ainsi qu'un auto-contrôle fondé sur la définition d'objectifs, la marque intègre des critères éthiques et sociaux dans son cahier des charges. Pour autant, le fait qu'elle soit encore peu appropriée par les producteurs *a priori* proches de ses valeurs interroge les modalités mêmes de la construction d'outils de « contre-performance » face aux théories économiques sous-tendues dans les outils et dispositifs institutionnalisés. Ceci ouvre sur une question de recherche plus générale, portant sur les dispositifs par lesquels des acteurs peuvent participer à l'évolution ou à l'invention de nouveaux outils de gestion, d'évaluation ou de pilotage pour la conduite de leur activité, en fonction de leurs propres critères de performance (Lorino, 2002 ; Jany-Catrice, 2012) et des principes axiologiques qui les sous-tendent.

6. Conclusion

À la fois traditionnels et en renouvellement, les circuits courts alimentaires représentent aujourd'hui une diversité de modalités de vente et de producteurs concernés. Basée sur l'analyse d'exploitations maraîchères en circuits courts dans deux régions contrastées, la recherche présentée ici permet de rendre compte de différents modèles stratégiques encastres. Chaque modèle montre en quoi les pratiques observées s'inscrivent dans

¹⁰ http://www.biocoherence.fr/Qu_est-ce_que_c_est_/Bio_Coherence_qu_est-ce_que_c_est_

des réseaux, des représentations collectives, des principes axiologiques et des règles spécifiques. Ils révèlent également le rôle clé d'outils de gestion, mobilisés à des fins stratégiques dans certains cas, subis dans d'autres, dans des situations complexes impliquant une pluralité d'acteurs. Ces résultats viennent ainsi nourrir les réflexions sur les «alternatives» au modèle de marché dominant (Tregear, 2011). D'un point de vue plus théorique, ils permettent d'explorer les liens complexes entre encastrement et performances, en prenant en compte différentes stratégies et en mettant en exergue plusieurs natures de performance. Les perspectives scientifiques dégagées doivent permettre d'approfondir la notion d'encastrement gestionnaire, dans son interaction avec l'encastrement relationnel notamment et dans l'optique d'une contre-performance permettant de mieux prendre en compte la diversité des principes axiologiques. Cela suppose toutefois de mieux identifier les logiques et principes sous-jacents aux objectifs parfois contradictoires portés par les producteurs et les modalités de résolution de leurs paradoxes (Smith et Lewis, 2011). L'enjeu est autant théorique qu'opérationnel, par les attentes associées aux circuits courts en termes économiques mais aussi sociaux et environnementaux, et les difficultés observées pour parvenir à les concilier (Izumi *et al.*, 2010). La poursuite des travaux pourra alors aider à construire des outils de gestion visant à prendre concrètement en compte une diversité de principes axiologiques sans que ceux-ci ne soient, comme cela est fréquemment observé même dans les modèles de gestion à finalités plurielles, soumis à des logiques dictées par l'unique intérêt économique (Naro et Noguera, 2008). Dans le même temps, la description des stratégies liées aux circuits courts et leur évaluation au plan économique, social et environnemental appellent à approfondir les innovations et outils de gestion mis en œuvre dans chaque modèle et leur possible complémentarité pour une transition vers des systèmes alimentaires plus durables. L'un des modèles stratégiques identifié ici pour les circuits courts étant très proche des circuits longs, les résultats proposés se veulent aussi une contribution à l'analyse de la coexistence de différentes logiques d'exploitation dans les systèmes alimentaires et invitent à une approche dynamique de leur coévolution (Fournier et Touzard, 2014).

Bibliographie

- Aggeri F. et Labatut J. (2010) La gestion au prisme de ses instruments. Une analyse généalogique des approches théoriques fondées sur les instruments de gestion, *Finance Contrôle Stratégie*, 13(3), 5–37.
- Amemiya H. (dir.) (2007) *L'Agriculture participative. Dynamiques bretonnes de la vente directe*, Rennes, France, PUR, 210 p.
- Baret C., Huault I. et Picq T. (2006) Management et réseaux sociaux. Jeux d'ombres et de lumières sur les organisations, *Revue française de gestion*, 163(4), 93–106.

- Berry M. (1983) *Une technologie invisible - L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, Paris, France, Centre de Gestion Scientifique de l'École Polytechnique, 60 p.
- Bourguignon A. (1995) Peut-on définir la performance ?, *Revue Française de Comptabilité*, 269, 60–66.
- Callon M. (1998) *Introduction: The embeddedness of economic markets in economics*, in: *The laws of the markets*, Callon M. (ed.), Oxford, UK, Blackwell Publishers, 1–57.
- Capt D., Chiffolleau Y., Gauche A., Gervreau G., Leseigneur A. et Touzard J.-M. (2011) *Élaboration d'un référentiel technico-économique dans le domaine des circuits courts de commercialisation, partie 1 : Cadre d'analyse, méthodologie et synthèse des résultats - Légumes et produits laitiers en circuits courts*, Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation, de la Pêche, de la Ruralité et de l'Aménagement du Territoire, INRA Montpellier, AgroSupDijon, 57 p.
- Capt D. et Wavresky P. (2014) Determinants of direct-to-consumer sales on French farms, *Revue d'Études en Agriculture et Environnement*, 95(3), 351–377.
- Chiapello E. et Gilbert P. (2013) *Sociologie des outils de gestion. Introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion*, Paris, France, La Découverte, 260 p.
- Chiffolleau Y. (2009) From politics to co-operation: The dynamics of embeddedness in alternative food supply chains, *Sociologia ruralis*, 49(3), 218–235.
- Chiffolleau Y. et Laporte C. (2004) La formation des prix : le marché des vins de Bourgogne, *Revue française de sociologie*, 45(4), 653–680.
- Chiffolleau Y. et Ollagnon M. (2008) Diversité des producteurs en circuits courts. Typologie des maraîchers de l'Hérault et des Pyrénées-Orientales, *Les Cahiers de l'Observatoire CROC / COXINEL*, 8, 12 p.
- Cross R., Borgatti S.P. et Parker A. (2002) Making invisible work visible: using social network analysis to support strategic collaboration, *California management review*, 44(2), 25–46.
- Cochoy F. (2007) A sociology of market things: on tending the garden of choices in mass retailing, *The Sociological Review*, 55(2), 109–129.
- Codron J.-M., Sirieix L. et Reardon T. (2006) Social and environmental attributes of food products in an emerging mass market: Challenges of signaling and consumer perception, with European illustrations, *Agriculture and Human Values*, 23, 283–297.
- De Vaujany F.-X. (2006) Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage, *Management et Avenir*, 9, 109–126.

- Deverre C. et Lamine C. (2010) Les systèmes agroalimentaires alternatifs. Une revue de travaux anglophones en sciences sociales, *Économie Rurale*, 317, 57–73.
- Dubuisson-Quellier S. et Le Velly R. (2008) *Les circuits courts entre alternative et hybridation*, in : *Les circuits courts alimentaires. Bien manger dans les territoires*, Maréchal G. (ed.), Dijon, France, Educagri, 105–112.
- Dumain A. et Lanciano E. (2010) *Comment ne pas faire de commerce tout en faisant ? Le cas de systèmes de paniers dits alternatifs en agglomération lyonnaise*, in : *Réconcilier Démocratie et Économie : la dimension politique de l'entrepreneuriat en économie sociale et solidaire*, Dacheux E., Goujon D. (eds.), chapitre 7, Roanne, France, Réseau Inter-Universitaires de l'Économie Sociale et Solidaire, 12 p.
- Dumain A. et Maurines B. (2012) Composer les manières de gouverner, in : *Au plus près de l'assiette, pérenniser les circuits courts alimentaires*, Prigent-Simonin A. H., Hérault-Fournier C. (eds.), chapitre 11, Dijon, France, Educagri, 215–231.
- Fournier S. et Touzard J.-M. (2014) La complexité des systèmes alimentaires: un atout pour la sécurité alimentaire? *Vertigo - la revue électronique en sciences de l'environnement*, 14(1), URL: <http://vertigo.revues.org/14840>
- François M., Ricci C., O'Reilly S. et Soto P. (2000) Commercialiser les produits locaux: Circuits courts et circuits longs, «Innovation en milieu rural », *Cahier de l'Innovation*, 7, Commission Européenne, Direction Générale de l'Agriculture, Observatoire Européen Leader, 98 p.
- Galt R. E. (2013) The moral economy is a double-edged sword: Explaining farmers' earnings and self-exploitation in community-supported agriculture, *Economic Geography*, 89(4), 341–365.
- Goodman D. (2003) The quality “turn” and alternative food practices: reflections and agenda, *Journal of rural studies*, 19(1), 1–7.
- Grossetti M. et Bès M.-P. (2003) La dynamique des cercles et des réseaux. Encastréments et découplages, *Revue d'économie industrielle*, 103, 43–58.
- Hatchuel A. et Weil B. (1992) *L'expert et le système : gestion des savoirs et métamorphose des acteurs dans l'entreprise industrielle suivi de Quatre histoires de systèmes-experts*, Paris, France, Economica, 264 p.
- Hervieu B. et Purseigle F. (2013) *Sociologie des mondes agricoles*, Paris, France, Armand Colin, 320 p.
- Izumi B. T., Wynne Wright D. et Hamm M. W. (2010) Market diversification and social benefits: Motivations of farmers participating in farm to school programs, *Journal of rural studies*, 26(4), 374–382.
- Jany-Catrice F. (2012) *La performance totale : nouvel esprit du capitalisme?*, Villeneuve d'Ascq, France, Presses Universitaires du Septentrion, 176 p.

- Kelle U. et Kluge S. (2010) *Vom Einzelfall zum Typus. Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung, überarbeitete Auflage 2. {From case to type: Case comparison and case contrast in qualitative social research}*, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, Deutschland, Springer Verlag, 121 p.
- Lanciano E. et Saleilles S. (2011) Le travail institutionnel du mouvement des AMAP, *Revue française de gestion*, 217(8), 155–172.
- Lanciano E., Poisson M. et Saleilles S. (2012) *Un foisonnement de profils et de démarches*, in: *Au plus près de l'assiette, pérenniser les circuits courts alimentaires*, Prigent-Simonin A. H., Hérault-Fournier C. (eds.), chapitre 4, Dijon, France, Educagri, 85–102.
- Landais É., Deffontaines J. P. et Benoit M. (1988) Les pratiques des agriculteurs. Point de vue sur un courant nouveau de la recherche agronomique, *Études rurales*, 109, 125–158.
- Laurent C., Maxime F., Mazé A. et Tichit M. (2003) Multifonctionnalité de l'agriculture et modèles de l'exploitation agricole, *Économie rurale*, 273, 134–152.
- Le Velly R. (2002) La notion d'encastrement: une sociologie des échanges marchands, *Sociologie du Travail*, 44(1), 37–53.
- Le Velly R. (2008) Karl Polanyi, la Nouvelle sociologie économique et les forces du marché, *Revue Interventions économiques*, 38, URL: <http://interventionseconomiques.revues.org/282>
- Lorino P. (2002) *Vers une théorie pragmatique et sémiotique des outils appliquée aux instruments de gestion*, Paris, France, Document de Recherche de l'ESSEC (DR 02015), 23 p.
- MacElwee G. et Bosworth G. (2010) Exploring the strategic skills of farmers across a typology of farm diversification approaches, *Journal of Farm Management*, 13(12), 819–838.
- Maréchal G. (ed.) (2008) *Les circuits courts alimentaires: bien manger dans les territoires*, Dijon, France, Educagri, 213 p.
- Moati P., Meublât O., Pouquet L. et Ranvier M. (2005) Enquête commerce 2005. Comportements et attitudes des consommateurs à l'égard du commerce alimentaire, *Collection des Cahiers de recherche du CREDOC*, 211, 146 p.
- Naro G. et Noguera F. (2008) L'intégration du développement durable dans le pilotage stratégique de l'entreprise : enjeux et perspectives des «Sustainability Balanced Scorecards », *Revue de l'organisation responsable*, 3(1), 24–38.

- Navarette M. (2009) How do farming systems cope with marketing channel requirements in organic horticulture? The case of market-gardening in southeastern France, *Journal of sustainable Agriculture*, 33(5), 552–565.
- Orlikowski W. J. (1992) The duality of technology: Rethinking the concept of technology in organizations, *Organization science*, 3(3), 398–427.
- Palpacuer F. et Balas N. (2010) Comment penser l'entreprise dans la mondialisation?, *Revue française de gestion*, 201(2), 89–102.
- Paturel D. (2010) Circuits courts et équité sociale, *Revue Économique et Sociale*, 68(4), 61–70.
- Polanyi K (1983 [1944]) *La grande transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps*, Paris, France, Gallimard, 448 p.
- Portes A. (2000) The two meanings of social capital, *Sociological forum*, 15(1), 1–12.
- Smith W. K. et Lewis M. W. (2011) Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing, *Academy of Management Review*, 36(2), 381–403.
- Steiner P. (2005) Le marché selon la sociologie économique, *Revue européenne des sciences sociales*, XLIII(132), URL: <http://ress.revues.org/326>, 31–64.
- Steiner P. (2013) *La grande performance*, V^e Congrès de l'Association Française de Sociologie «Les dominations », 2-5 septembre 2013, Nantes, France, 34 p.
- Torrès O. (1997) Pour une approche contingente de la spécificité de la PME, *Revue Internationale PME (RIPME)*, 10(2), 9–43.
- Tregear A. (2011) Progressing knowledge in alternative and local food networks: critical reflections and a research agenda, *Journal of Rural Studies* 27(4), 419–430.
- Uzzi B. (1996) The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect, *American sociological review* 61(4), 674–698.
- Weick K., Sutcliffe K. et Obsfeldt D. (2005) Organization and the process of sensemaking, *Organization Science* 16(4), 409–421.
- White H. C. (1981) Where do markets come from?, *American Journal of Sociology* 87(3), 517–547.

Annexe 1: Caractérisation des trois modèles stratégiques encadrés

	Engagés	Traditionnels	Techniques
Objectifs stratégiques généraux	Trésorerie saine Débouchés stables Convivialité et lien Projet citoyen Education alimentaire Préservation de l'environnement Préfinancement du cycle d'exploitation	Indépendance Construction d'un projet et d'un patrimoine de couple ou familial Reconnaissance sociale	Répartition des risques liés au marché par la diversification des débouchés Optimisation du système
Critères économiques		Revenu suffisant pour la famille	Revenu conforme aux investissements personnels et financiers (temps et intensité des contraintes - capitaux investis)
Critères sociaux - Sociétaux	Stabilité du chiffre d'affaires et des revenus Congés Formation stagiaires Projets dans territoire	Statut du conjoint Main-d'œuvre permanente Conciliation vie professionnelle et vie familiale	Congés Statut du conjoint Accessibilité des produits par le prix et par la diversité des modes de ventes (marchés et GMS)
Critères techniques - Environnementaux	Main-d'œuvre permanente Reconnaissance du travail et des produits Biodiversité cultivée	Reconnaissance du travail et des produits Techniques standard pour productivité et attractivité	Techniques de masse

Annexe 1: Caractérisation des trois modèles stratégiques (Suite)

	Engagés	Traditionnels	Techniques
Encastrement relationnel	Bonne gestion des ressources naturelles Clients Pairs - collègues Organismes de formation Institutions locales Banques	Milieu agricole Fournisseurs de biens et services Clients	Equipements Clients circuits longs Accompagnement technique formalisé Mutualisation de matériel - Banques Institutions locales
Outils de gestion mobilisés	Suivi des coûts et des temps Plans de cultures Soldes intermédiaires de gestion Bilan	Signalétique, mise en image du producteur Agencement lieu de vente Comparaison des prix	Plans de cultures Gestion logistique Suivi des intrants Analyse des coûts, prix - Financier Normes techniques
Fonctions des outils de gestion d'après les acteurs du modèle	Justifier aux tiers Préfinancer Piloter la gamme sur des surfaces limitées Etre reconnu comme compétent Maintenir le contact et l'adhésion	Attester de la provenance et de la qualité Attirer et fidéliser le client	Optimiser (intrants, structure, logistique) Planifier les successions culturales Attester de la qualité Répondre au marché Proposer les standards des circuits longs