

**Yuna Chiffoleau\*, Agnès Gauche\*\***

\*INRA UMR Innovation, [chiffole@supagro.inra.fr](mailto:chiffole@supagro.inra.fr)

\*\*MRM Université Montpellier 1 LabEx Entreprendre / INRA UMR Innovation,  
[agnes.gauche@gmail.com](mailto:agnes.gauche@gmail.com)

**La construction de stratégies et de performances dans les circuits courts alimentaires :  
entre encastrement relationnel et gestionnaire.**

## Résumé

*Les circuits courts alimentaires (CC) sont l'objet d'une attention renouvelée de la part des institutions et des consommateurs. Souvent réduits à des formes militantes, ils restent peu étudiés sous l'angle de la diversité des pratiques et des performances associées. Dans une perspective pragmatique et critique, associant sociologie économique et des réseaux et sciences de gestion, nous montrons que les circuits courts alimentaires ne sont pas en dehors du marché mais révèlent, dans leur diversité, les mécanismes de construction d'alternatives techniques, organisationnelles et marchandes au modèle de marché dominant. A partir du secteur des légumes étudié en Languedoc-Roussillon et Bretagne, nous identifions trois modèles stratégiques dans les CC, illustrant un lien complexe entre encastrement, innovations et performances. Ces résultats amènent à discuter et approfondir la notion d'encastrement gestionnaire et à questionner l'apport des CC sous l'angle du nouveau régime de performance qu'ils semblent contribuer à fonder. La communication se conclut sur les perspectives opérationnelles renforcées par l'approche croisée.*

**Mots clés :** circuits courts, modèles stratégiques, performances, innovation, encastrement.

## Introduction

Les circuits courts alimentaires suscitent un intérêt croissant depuis le début des années 2000, de la part des producteurs comme des consommateurs (Maréchal, 2008). Ce mouvement, relayé par les institutions agricoles et les politiques publiques, élargit le champ des acteurs concernés au-delà de ceux contestant la domination des filières longues et de l'agriculture industrielle. Pourtant, de nombreux travaux restent encore ciblés sur les figures ou formes militantes, notamment à travers l'exemple des AMAP<sup>1</sup> ou formes apparentées dans d'autres pays. L'objectif de cette communication est de montrer que les circuits courts, même dans leurs formes les plus militantes, ne sont pas en dehors du marché mais permettent de révéler les mécanismes de construction d'alternatives aux modes d'organisation marchands dominants. En croisant les apports de la sociologie économique et des réseaux avec ceux des sciences de gestion, l'enjeu est à la fois de rendre compte de la diversité des stratégies des producteurs au sein des circuits courts et de montrer en quoi les liens sociaux associés aux différentes stratégies influent sur la performance économique d'une part, fondent d'autres dimensions de performance d'autre part. Dans le même temps, la description des différentes stratégies et leur évaluation donne les moyens de révéler un ordre de qualités et une gamme d'innovations à même de favoriser la construction de systèmes alimentaires durables. La communication est basée sur le secteur des légumes, suivi depuis 2009, notamment dans le cadre d'une expertise commanditée par le Ministère de l'Agriculture et conduite en partenariat avec des représentants de la profession agricole.

Dans une première partie, nous proposons de cadrer cette communication en montrant en quoi l'histoire agricole et les données statistiques sur les circuits courts, en maraîchage en particulier, appellent à élargir le champ analysé au-delà de la figure emblématique du producteur militant en AMAP et nous présentons les travaux allant en ce sens. En seconde partie, nous développons l'intérêt d'un cadre d'analyse croisant la sociologie économique et des réseaux avec les sciences de gestion pour aborder la diversité des stratégies et des performances au sein des circuits courts, conçus ici comme des marchés concrets, socialement construits, en particulier par les interactions directes et indirectes entre les acteurs de la production (White, 2002). En troisième partie, nous présentons les résultats issus d'une approche croisée sur le secteur du maraîchage, étudié depuis 2009 à travers différents dispositifs. 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.

---

<sup>1</sup> Association pour le Maintien d'une Agriculture Paysanne, système d'échange entre un producteur et un groupe de consommateurs qui s'engagent par contrat à acheter sa production pendant une saison, souvent en payant à l'avance, et reçoivent un colis de produits de la ferme de manière périodique.

## 1. Les circuits courts alimentaires : au-delà du mythe

### 1.1. Une histoire ancienne mais marginalisée, renouvelée par des innovations radicales

Les circuits courts de commercialisation marquent l'histoire de l'agriculture et des villes en France, à travers notamment les marchés de plein vent et foires déjà présents dans l'Antiquité, valorisés au Moyen-Age et en expansion jusqu'au début du 20<sup>ème</sup> siècle. Ces formes déclinent par la suite, en lien avec le développement de coopératives de consommateurs et de producteurs orientées vers les circuits longs. A partir des années 60 surtout, ce déclin est accentué, marquant la transition vers la domination des marchés alimentaires par la grande distribution, fondée sur la commercialisation des produits d'une agriculture standardisée. A cette même période, toutefois, émergent des formes alternatives, en contestation ou résistance à la domination de l'agro-industrie et des filières longues, notamment autour d'une association entre agriculture biologique et vente directe, mais aussi à travers des filières courtes fondées sur des alliances avec des industriels « engagés » (ex. Lemaire-Boucher). Les représentants majoritaires de la profession agricole associent toutefois la vente directe à une forme d'archaïsme, opposée au progrès technique, ou, au mieux, à une forme de diversification de l'activité. Le recensement agricole se limite alors à dénombrer les exploitations déclarant exercer cette activité, sans indication de volume ou de chiffre d'affaires associé ni de régularité ou de modalité de mise en marché. Sur cette base, les statistiques agricoles montrent un déclin apparent de la vente directe entre 1970 et 2000, en réalité lié à la diminution plus importante du nombre de petites fermes que de grandes exploitations (Capt, 2011). Pourtant, dans le même temps, de nouveaux systèmes de vente rapprochant producteurs se développent, telles que les boutiques de producteurs mais aussi les AMAP, qui forment une innovation radicale en termes de reconfiguration des relations marchandes entre producteurs et consommateurs (Blanc, 2012). La première AMAP est créée en 2001 et dans ce cas, comme dans celui des AMAP nées à cette période, l'initiative de producteurs opposés aux systèmes dominants est renforcée par le soutien politique de « consom'acteurs » contestant l'organisation des filières longues comme ayant entraîné les crises sanitaires telle que la crise de la vache folle. Plus largement, beaucoup de consommateurs cherchent, à partir des années 2000, à se rapprocher des producteurs, d'abord pour davantage de transparence et de garanties en matière de sécurité sanitaire, puis en lien avec de nouveaux critères de qualité (respect de l'environnement, contribution à l'économie locale... ; Codron *et al.*, 2006), ce qui entraîne à la fois la diversification des circuits d'approvisionnement (CREDOC) et des formes de vente en circuits courts et « circuits de proximité » (Chiffolleau, 2008). Ces circuits restent toutefois marginalisés, voire décrédibilisés par les représentants de la profession agricole et les politiques publiques jusqu'à ce que l'engouement des consommateurs pour ces formes de vente, la pression des réseaux alternatifs et déjà, la réappropriation du concept par les grandes surfaces, encouragent le Ministère de l'Agriculture, en 2009, à mettre en place un groupe de travail pour mieux circonscrire ces circuits mais aussi favoriser leur développement « harmonieux », c'est-à-dire sans déstructurer les filières longues. Les circuits courts (CC) sont alors définis comme des « formes de vente de produits transformés ou non mobilisant, au plus, un intermédiaire entre producteur et consommateur ».

## *1.2. Une diversité de formes et d'organisations pour vendre qui reste peu reconnue au-delà de la définition officielle*

Les circuits courts sont donc reconnus en France à partir de 2009, avec le constat toutefois, que leur actualité et leurs caractéristiques concrètes<sup>2</sup> restent méconnues, ce qui conduit à intégrer leur observation à travers le recensement agricole de 2010. Celui-ci révèle que 17,5% des exploitations françaises pratiquent les CC (Agreste, 2010). Au vu des données désormais disponibles<sup>3</sup>, le plus marquant est le décalage entre les types de circuits courts actuellement promus par les politiques publiques ou médiatisés d'une part, et les modalités de vente majoritaires d'autre part. Ce hiatus est particulièrement visible dans le secteur des légumes : politiques publiques et média mettent surtout en avant trois systèmes de vente, AMAP et paniers, grande/moyenne distribution et restauration collective avec approvisionnement direct ; ils insistent aussi sur des « petits producteurs » qui proposent une production très diversifiée. Or pour les légumes, ces formes ne représentent respectivement qu'une petite minorité de producteurs, tandis que la vente à la ferme et les marchés de plein vent demeurent très largement majoritaires. De plus, les « petites exploitations » sont minoritaires et ne sont pas a priori, individuellement, les acteurs les plus à même de s'engager dans deux des circuits promus : GMS et restauration collective de moyenne ou grande dimension. Ces modes de mise en marché sont plus accessibles à des exploitations moyennes à grandes, plus spécialisées et/ou plus équipées et donc capables de fournir des volumes réguliers, disposant des ressources et compétences permettant de répondre aux procédures complexes des appels d'offre. Les plates-formes regroupant l'offre locale qui permettraient aux « petits producteurs » d'accéder à ces circuits de distribution, montrent de nombreuses difficultés d'émergence et de fonctionnement (RRF, 2010). Dans le même temps, la restauration collective de petite dimension (un groupe scolaire par exemple) ne permet pas de volumes suffisants, même pour les petites exploitations, pour rentabiliser les coûts de transaction. Parallèlement, les AMAP, en croissance exponentielle au début des années 2000, se développent beaucoup plus lentement aujourd'hui ou montrent un turn-over important parmi leurs adhérents, témoignant des limites d'une évolution de leur clientèle vers des consommateurs « ordinaires » qui, expérience faite, peuvent alors préférer des systèmes de vente par paniers sans engagement jugés moins contraignants et moins ouvertement militants, ceux-là montrant une forte croissance. Dans le même temps, les circuits courts plus conventionnels, tels que la vente par des magasins spécialisés, sont peu mis en valeur (RRF, 2010).

Si les CC sont aujourd'hui officiellement reconnus en France, leur diversité reste donc peu prise en compte, et les orientations politiques font coexister deux types très contrastés : AMAP d'un côté, approvisionnement local des GMS ou des cantines de l'autre. Si le premier type, marginal en nombre, reste une alternative radicale aux modes d'organisation marchands dominants (Olivier, Coquart, 2010 ; Blanc, 2012), le second se comprend souvent comme la

---

<sup>2</sup> Nombre d'exploitations concernées, dimensions, organisation de la production et de la vente

<sup>3</sup> <http://www.agreste.agriculture.gouv.fr/recensement-agricole-2010/>

reproduction locale de filières longues, que peut masquer le terme de « circuits de proximité » (RRF, 2010).

### ***1.3. De l'activisme à la recherche « sur et pour » les circuits courts***

Les circuits courts représentent aujourd'hui en France plus d'une vingtaine de modalités différentes de vente (Chiffolleau, 2008). Pour autant, la plupart des travaux restent ciblés sur les formes les plus militantes, telles que les AMAP ou certaines boutiques de producteurs. Ces dernières sont en effet propices à rendre compte de l'émergence de modalités radicales de reconfiguration des modes d'organisation du marché et des relations producteurs-consommateurs. Ce mouvement est particulièrement étudié dans les pays anglo-saxons, à travers le terme d'« alternative food networks » (Deverre, Lamine, 2010). Beaucoup de travaux ont tendance, toutefois, à supposer a priori la dimension alternative et les vertus de ces systèmes, notamment au niveau social. De fait, le renouvellement du lien producteur-consommateur fonde l'émergence ou le renouvellement de certains circuits courts comme les AMAP, mais aussi marchés de plein vent à travers la multiplication ou mise en valeur de marchés de producteurs (Lyson, Green, 1999 ; Sage, 2003). En contrepoint des approches portées par des réseaux alternatifs mais aussi par des chercheurs eux-mêmes engagés, des travaux amènent à relativiser la dimension alternative de certains systèmes (Holloway *et al.*, 2007 ; Deverre, Lamine, 2010) mais aussi le caractère désintéressé des consommateurs ou des producteurs (Hinrichs, 2003). Des recherches menées notamment dans le cadre du Programme Sur et Pour le Développement Régional, considérant les CC comme des vecteurs de développement économique et territorial, montrent au contraire en quoi ces circuits donnent un « nouveau souffle entrepreneurial » dans l'agriculture (Lanciano, Saleilles, 2010), voire renforcent les stratégies d'opportunisme économique, contrastant avec l'idée a priori d'un modèle s'affranchissant complètement de la logique marchande. D'autres amènent à dépasser un mode de raisonnement binaire en mettant en avant, au sein des CC, l'hybridation entre des mécanismes associés aux filières longues et d'autres localement définis (Dubuisson-Quellier, Le Velly, 2008), y compris au niveau des AMAP fonctionnant sur un « modèle de relation mi-marchande, mi-solidaire » (Mundler, 2007). Nos travaux s'inscrivent dans cette dernière perspective, en proposant de montrer comment ces circuits, en tant que marchés concrets, d'une part révèlent des stratégies plus complexes que la seule opposition « militant » vs. « opportuniste », d'autre part permettent d'élargir la notion de performance telle qu'elle est classiquement conçue dans le modèle de marché dominant et de comprendre le lien entre performances et stratégies à travers notamment la prise en compte des relations dans lesquelles les acteurs sont insérés.

## 2. Fondements et modalités d'une approche croisée

### 2.1. Les circuits courts, de l'encastrement à la performance

Plutôt que d'être opposés au marché ou en dehors de celui-ci, les circuits courts alimentaires apparaissent comme des cas exemplaires pour illustrer l'approche des marchés en sociologie économique. Le principe est en effet de supposer que la structure et le fonctionnement des marchés ne relèvent pas simplement de l'exercice d'une rationalité économique ni d'une coordination par les prix mais d'une construction sociale (Steiner, 2005), fondée sur l'encastrement relationnel, culturel, institutionnel des pratiques économiques (Granovetter, 1985 ; Le Velly, 2002), c'est-à-dire leur insertion dans des relations sociales, représentations collectives et règles qui jouent à la fois sur leur forme et leur efficacité. Les circuits courts ont ainsi beaucoup été étudiés sous l'angle de leur encastrement (Chiffolleau, 2009 ; Deverre, Lamine, 2010). Nous retenons plus précisément ici la représentation proposée par H.C. White, un des principaux fondateurs de ce courant de pensée. Les marchés forment, pour lui, des structures d'interactions au sein desquelles chaque entreprise fonde ses décisions 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). Il n'y a donc plus un mais des marchés, que l'on peut identifier à partir des entreprises liées par un système d'observations réciproques. Si les interactions directes ou indirectes avec les pairs contribuent au positionnement par l'observation des chiffres d'affaires, d'autres travaux complètent l'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 relationnel et performance n'est toutefois pas linéaire, dans la mesure où par exemple une densité forte de relations peut être contre-productive, notamment parce qu'elle limite la possibilité d'innovation (Chiffolleau *et al.*, 2007) ou plus simplement parce que le temps nécessaire à la construction et à l'entretien des relations entre en conflit avec celui nécessaire à la production. Des travaux montrent aussi qu'au-delà des relations inter-firmes, les liens avec les clients et les tiers (experts...) fournissent aux offreurs une information qui leur permet de différencier leurs produits vis à vis de leurs concurrents, d'ajuster leurs prix et de renforcer leur performance (Chiffolleau, Laporte, 2004).

Si la sociologie économique aide à questionner le lien entre encastrements et performances, elle peut toutefois conduire à oublier les contraintes économiques auxquelles les agents sont confrontés (Le Velly, 2009), ainsi que les instruments cognitifs et matériels dans lesquels l'activité est encadrée (Callon, 1998). A ce propos, Steiner (2005), considérant que « si l'on en croit certains sociologues, la société actuelle est autant une *société d'organisation* qu'une *société de marché* (Coleman 1984, 1990), reprend à son compte la formule de Callon et propose que « l'encastrement économique<sup>4</sup> des relations économiques », soit analysé sous l'angle d'un « encastrement gestionnaire (i.e. dans les sciences de gestion) des relations économiques », déjà sous-entendu par Callon (1998) et relevé par McKenzie (2001). Plus précisément, ces auteurs s'accordent pour penser la modification en profondeur du rapport entre théories (économie et gestion) et pratiques : comment les pratiques économiques et

---

<sup>4</sup> dans la science économique

commerciales des acteurs sont façonnées, « performées » par le biais des outils et instruments de gestion qu'ils mobilisent de manière volontaire ou contrainte pour leurs activités.

Notre proposition est alors de puiser dans les sciences de gestion des ressources utiles pour compléter l'analyse compréhensive de la performance, ou plutôt des performances, en tant que résultats de stratégies et pratiques, encastrées dans des relations sociales, équipées d'outils et instruments de gestion, à partir de l'exemple des circuits courts.

## ***2.2. Les circuits courts comme stratégies et pratiques dans des situations de gestion***

Les circuits courts alimentaires ont fait récemment l'objet de recherches en sciences de gestion. Dans la suite des travaux en économie et sociologie rurale sur la diversification, Lanciano et Saleilles mobilisent le champ de l'entrepreneuriat pour rendre compte du « nouveau souffle entrepreneurial » associé au renouveau des circuits courts dans le cas des AMAP et paniers. Toutefois, elles montrent aussi que ce mouvement qui mobilise tant producteurs que consommateurs et institutions ne peut être analysé sous le seul angle du chef d'entreprise. Benezech (2012) va dans le même sens en analysant la dimension innovante de ces processus entrepreneuriaux à travers l'implication des consommateurs. Ces travaux illustrent plus largement l'intégration des perspectives critiques en sciences de gestion (Schmitt, Janssen, 2008), amenant à relativiser l'autonomie des entrepreneurs par la prise en compte du rôle des réseaux (Gulati, 1998) et de la dimension cognitive de leurs activités et notamment de leurs représentations (Filion, 2008), et rejoignant par-là les principes de la sociologie économique. Parallèlement, les travaux en sciences de gestion sur les circuits courts amènent à questionner la performance de ces formes de vente, en montrant les tensions entre les dimensions économique et sociale : la reconnaissance sociale du travail est nuancée par la question du temps de travail et du revenu (Dufour, Lanciano, 2012) mais aussi par la relation de domination parfois exercée par les clients (Dumain, Lanciano, 2010). D'autres travaux ouvrent l'analyse sur les conditions de cette performance, en pointant l'enjeu de la dimension organisationnelle : les circuits courts supposent des tâches nouvelles et des compétences d'organisation que les producteurs n'ont plus forcément du fait de la division du travail induite par l'évolution du modèle agricole occidental depuis les années 50 (Paturel, 2010). La dimension relationnelle et l'enjeu d'évaluation soulevés par ces recherches nous amènent à envisager les activités en CC sous l'angle des situations de gestion telles que définies par Girin (1989) : « Une situation de gestion se présente lorsque des participants sont réunis et doivent accomplir, dans un temps déterminé, une action collective conduisant à un résultat soumis à un jugement externe ». Par ailleurs, les questions adressées par la société aux activités agricoles en termes de développement durable et tout particulièrement de résultats économiques et d'impacts environnementaux, de nouveaux cadres de réflexion au sein des institutions accompagnant le développement agricole, comme en témoigne par exemple le récent rapport « Le projet agro-écologique : vers des agricultures doublement performantes pour concilier compétitivité et respect de l'environnement<sup>5</sup> » (Guillou et al., 2013), amènent à envisager des situations élargies à une pluralité d'acteurs au delà du champ

---

<sup>5</sup> [http://agriculture.gouv.fr/IMG/pdf/Agroecologie\\_-\\_Rapport\\_double\\_performance\\_pour\\_le\\_MAAF\\_-\\_note\\_principale\\_et\\_annexes\\_-\\_VF\\_cle899e18.pdf](http://agriculture.gouv.fr/IMG/pdf/Agroecologie_-_Rapport_double_performance_pour_le_MAAF_-_note_principale_et_annexes_-_VF_cle899e18.pdf)

de la seule entreprise, comme le précise Girin (1983) quand il met en relation situation et résultats : « le point important pour qu'il y ait effectivement situation de gestion étant seulement que ces finalités élémentaires soient en quelque sorte « dominées » par la nécessité de parvenir au résultat ». La question des conditions et résultats de l'activité appelle ainsi à approfondir, comme dans d'autres secteurs étudiés par les sciences de gestion, i) les différents outils de gestion qui vont équiper, permettre, freiner, façonner les stratégies et pratiques (Aggerri, Labatut, 2010), notamment afin de minimiser les incertitudes liées à la relation marchande ; ii) les situations dans lesquelles les entrepreneurs développent leurs pratiques notamment stratégiques (Schmitt, Janssen, 2008 ; Mintzberg et al., 1999 ; Jarzabkowski, 2005) ; iii) les résultats obtenus dans les différents domaines de performances, notamment économique.

### *2.3. Un croisement des approches à travers différents dispositifs de recherche*

Si la sociologie économique et des réseaux permet de pointer la contingence des pratiques marchandes et la variabilité de leurs résultats, liées notamment à leur encastrement dans les relations sociales, les sciences de gestion rappellent l'importance des variables de mesure (non limitées aux seuls aspects économiques même si dominantes), des situations, outils, instruments et dispositifs de gestion, en tant que contraintes mais aussi ressources pour l'action, dans le cadre de stratégies à la fois techniques, organisationnelles et marchandes. Elles fournissent par ailleurs les outils techniques permettant le pilotage des stratégies et l'évaluation de leurs résultats.

La diversité des stratégies et des performances des circuits courts alimentaires a été étudiée à partir d'une expertise commanditée à l'INRA par le Ministère de l'Agriculture en 2009, suite au groupe de travail mis en place et pour répondre au constat partagé d'un manque de connaissances sur ces circuits. Le travail devait aider à introduire ce thème au sein du recensement agricole de 2010 et produire une méthodologie d'élaboration de références technico-économiques dans le domaine des circuits courts, support à la production de données ensuite par les acteurs du développement. La méthodologie a été construite et testée sur deux groupes de produits, pour lesquels des travaux étaient déjà en cours : les produits laitiers/fromagers à base de lait de vache et les légumes. Notre équipe était en effet déjà impliquée dans un projet de recherche en partenariat, le projet Coxinel, lancé en Languedoc-Roussillon en 2008 dans le cadre du programme PSDR évoqué ci-dessus et visant précisément, à partir de la filière fruits et légumes, à approfondir la dimension économique des circuits courts, jusqu'alors peu étudiée. L'expertise a donc été intégrée dans ce cadre.

Plutôt que la production de « références technico-économiques », abordant en général sous l'angle micro-économique, les performances d'une activité agricole en prenant peu en compte les conditions sociales et environnementales associées, les résultats visés ont été élargis à l'analyse de la durabilité des ateliers en CC, au travers de leurs performances économiques, sociales, sociétales et environnementales. A partir d'une revue critique des différentes méthodes de caractérisation et d'évaluation de la durabilité à l'échelle des exploitations agricoles, un ensemble d'indicateurs ainsi qu'un questionnaire semi-directif permettant de les

appréhender ont été construits en partenariat étroit avec les représentants de la profession agricole. En légumes, la méthodologie a été construite et testée dans trois régions contrastées aux plans agricole et socio-économique (Bourgogne, Bretagne et Languedoc-Roussillon), sur un échantillon de 75 exploitations.

Nous avons ensuite repris les données en ne conservant que les deux régions que nous avons personnellement enquêtées : Bretagne et Languedoc-Roussillon ainsi que les discours des producteurs qui n'avaient pas été analysés.

Nous nous sommes inspirés de la méthode des idéaux types en nous centrant sur les variables qui permettaient d'éclairer ou de saisir le sens construit (Weick *et al.*, 2005) par les producteurs dans leurs situations : contextes spacio-temporels, contraintes, motivations, réseaux (Di Maggio, Powel, 1991) et acteurs engagés.

Ici ont été décrites les pratiques techniques, organisationnelles, marchandes et de contrôle (formalisation et évaluation) explicitées du « pourquoi » et du « comment », révélant les priorités des agriculteurs en termes de performances, les stratégies et leurs encastrements. Cette approche a permis de distinguer 3 idéaux types, représentant différents « modèles stratégiques encastés ». Ce résultat a ensuite été confronté à une évaluation de la durabilité des ateliers CC de chaque modèle, à travers les indicateurs co-construits initialement avec la profession mais aussi d'autres indicateurs révélés par la discussion avec les producteurs et qui ont été appréhendés en termes quantitatifs ou qualitatifs.

### **3. Les légumes en circuits courts à l'épreuve d'une approche croisée**

#### ***3.1. Trois types de modèles stratégiques encastés***

Tout d'abord, pour tous les producteurs enquêtés, la valorisation économique est essentielle, comme objectif stratégique prioritaire ou au même rang que d'autres, révélant une pluralité de valeurs ou principes portés par les agriculteurs. L'analyse des pratiques, en termes de comment et pourquoi, amène à distinguer 3 modèles :

***Les engagés*** : la valorisation économique est placée au même plan que le souhait d'une « reconnaissance du travail et des produits » et un attrait pour la relation avec les clients. Plutôt que le chiffre d'affaires, ce qui est recherché est une « assurance des débouchés<sup>6</sup> », un « apport de trésorerie ». Ces objectifs sont associés à « un rapport stable et agréable avec les clients » mais aussi « 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. Les AMAP forment le circuit privilégié mais ils investissent aussi les paniers, conscients que tout le monde ne veut pas s'engager, en conservant leur visée transformatrice de contribuer à une meilleure alimentation. Les pratiques sont très respectueuses de l'environnement, inventives, pensées pour remplir simultanément plusieurs objectifs complémentaires et parfois inspirées de la permaculture. Elles se traduisent pour la plupart par la labellisation AB ; quelques uns déclarent toutefois ne

---

<sup>6</sup> Les textes figurant entre guillemets sont extraits des discours recueillis en enquête.

pas en avoir besoin ou la rejettent. L'usage d'un nombre important d'espèces est motivé par l'envie de surprendre les consommateurs, de leur faire connaître la biodiversité, en plus d'une fonction prophylactique et d'une contribution à la qualité du travail. L'association avec des productions animales chez certains combine des objectifs environnementaux (fertilisation des sols...) 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 collectives d'accueil à la ferme (« souhait de transparence ») et de mutualisation de matériel qui permettent également d'« pour échanger » avec d'autres agriculteurs et une implication importante dans la vie locale et/ou syndicale. Ils participent peu aux formations techniques proposées par les organisations agricoles qu'ils jugent non adaptées à leurs besoins, préférant se référer à des agriculteurs expérimentés, non spécifiquement locaux qu'ils connaissent, et font un grand nombre de recherches par eux-mêmes. L'accueil de stagiaires et apprentis leur permet aussi de capter des informations. Les outils mobilisés concernent plus spécifiquement : le suivi des coûts de production et des temps, la planification des cultures, et des « newsletters » clients. Ils sont principalement mobilisés pour expliquer aux tiers et notamment aux clients les prix pratiqués, les revenus dégagés, les temps de travail, pour piloter une gamme large sur des surfaces limitées, pour être reconnu comme compétent, maintenir le contact.

Ce modèle est représenté par des individus non issus du milieu agricole, installés récemment ou de longue date, ou par des enfants d'agriculteurs en rupture avec le modèle parental en circuit long.

**Les traditionnels :** la valorisation économique est associée à une recherche d'indépendance et à un goût pour les contacts clients. Les prix sont plutôt bas, la volonté étant de « rester abordable », d'« être correct », ils sont fixés en fonction des GMS mais aussi de façon à ne pas concurrencer les confrères. Les modes de vente sont de l'ordre de 3, orientés vers les formes traditionnelles. Le projet est construit autour de la cellule familiale, qui partage le travail, et les circuits sont choisis pour aider à concilier vie familiale et professionnelle. La relation client se construit autour de l'affirmation de l'identité de producteur, dans le but de 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 pour l'un d'entre eux, par exemple, « ont vu que ça se faisait et me l'ont demandé ». Ils ne ressentent pas le besoin de formation technique en dehors des 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 Ferme, pour valoriser l'image fermière. Le faible investissement dans la vie locale limite la possibilité d'entraide. Les outils de gestion concernent pour l'essentiel l'accès au marché et la distinction : signalétique, mise en image de la ferme et agencement lieu de vente « identitaire-terroir », Ils visent à attester provenance, attirer le client sur le lieu de vente et à le fidéliser via l'assurance de la provenance. Les modes de fixation des prix le plus souvent par imitation et la manière dont sont mobilisées les compétences comptables montrent un souci particulier d'éviter les situations de concurrence avec les autres producteurs considérés

comme collègues (les concurrents qu'ils désignent sont les revendeurs non producteurs) et une gestion économique à finalité domestique (la croissance de l'entreprise ou tout au moins de ses résultats déclarés est contingente des limites fiscales du forfait agricole dans l'objectif affiché de minimiser les contraintes administratives).

Ce modèle est représenté notamment par des producteurs déçus par les coopératives en Bretagne et des producteurs saisonniers en Languedoc, en lien avec les GMS.

**Les techniques :** les CC visent à diversifier les débouchés et 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. 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 l'achat-revente parfois important. Les pratiques techniques sont éprouvées et expérimentées. Elles peuvent correspondre à une production bio de masse, avec intrants et mécanisée, dans une perspective d'efficacité. Ce modèle s'appuie sur un accompagnement technique formalisé et la mutualisation des moyens de production ou de commercialisation. 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 saisonnière.

Les outils de gestion les plus mobilisés sont des plans de cultures très précis, le suivi des intrants (registres par culture liés aux normes de production), l'analyse des coûts de production mise en relation avec les prix de vente, l'analyse financière (suivi de l'endettement, et des besoins financiers à court et moyen terme). Les objectifs en sont l'optimisation des moyens matériel et humains, l'efficacité ; mais aussi la capacité à répondre à des appels d'offre, à des marchés, à proposer des prix bas, proposer en CC les standards des CL.

Ce modèle est surtout illustré en Bretagne, 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.

### **3.2. Formes d'encastrement, diversité des performances et des innovations**

Les trois modèles reposent sur, et valorisent, trois formes d'encastresments contrastées, qui à la fois influencent et construisent différentes natures de performances. Par exemple, les « engagés » sont animés par des valeurs écologiques, sociales, privilégient les liens avec leurs clients, s'inscrivent dans les institutions locales mais prennent du recul par rapport aux institutions liées à l'agriculture.

Ce modèle fait d'abord émerger des outils et critères spécifiques témoins d'une performance remarquable dans les domaines sociaux et environnementaux, tels que le renforcement du lien social, l'apport pédagogique, la valorisation de la biodiversité... Il amène aussi à élargir les indicateurs économiques au-delà du chiffre d'affaires, ainsi qu'à les raisonner en lien avec les autres domaines de performance : ce modèle privilégie par exemple l'apport de trésorerie

régulier à travers les CC 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 à la fin. 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 sont trop dissymétriques, entraînent une mise sous pression qui handicape l'activité et remet en cause le statut du producteur (Chiffolleau, 2009) et parfois sa qualité de vie. Ce modèle confirme ainsi que la relation entre encastrement relationnel et performance n'est pas linéaire mais appelle aussi à mieux distinguer la nature des liens au-delà du seul nombre d'interlocuteurs. D'ailleurs, les « techniques » n'ont pas un encastrement relationnel très différent de celui des « engagés » si l'on ne considère que la forme : liens étroits avec les clients, collaborations avec des pairs, insertion dans la vie locale... L'implication, en termes de temps, fréquence, intimité etc..., dans les relations est toutefois 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 aussi des CC pratiques et à prix abordables, si bien que le modèle des « techniques » peut être par exemple plus performant en termes d'accessibilité sociale des produits que celui des « engagés ». De plus, les autres formes d'encastrement 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<sup>7</sup>. De fait, les « techniques » se distinguent des « engagés » par l'encastrement culturel et institutionnel de leurs pratiques, inscrites dans le registre industrie/progrès technique et les règles de fonctionnement des circuits longs.

Dans le même temps, les performances se définissent et se construisent en lien avec les stratégies d'innovation, elles-mêmes liées aux encastrements. Les innovations en CC peuvent être radicales, comme dans la mise en place du contrat producteur-consommateur dans certains cas représentés par le modèle « engagé ». Elles sont aussi ordinaires (Alter, 2000), du fait d'un domaine d'action nouveau pour la plupart des 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. Les circuits courts permettent ainsi de saisir l'innovation en tant que mouvement autant que moment d'exception.

Le modèle des « traditionnels » illustre d'ailleurs une capacité d'innovation ordinaire dans le domaine de l'organisation du travail, en lien avec un encastrement relationnel faible qui les oblige à optimiser le temps pour chaque tâche, sans reproduire la division des tâches pratiquée et le projet rationalisateur et optimisateur du modèle technique mais en valorisant la complémentarité des ressources humaines familiales.

Plus largement, ces trois modèles permettent d'aborder le principe d'un encastrement gestionnaire de l'activité circuits courts. En effet, l'analyse statistique des données issues des 75 exploitations enquêtées montre que, au sein de chaque modèle, la performance

---

<sup>7</sup> La sociologie des réseaux part plutôt du principe que l'encastrement relationnel intègre les autres formes d'encastrement mais nous n'entrons pas dans ce débat ici.

économique est plus élevée dans les cas où les producteurs s'appuient sur certains outils de gestion (outil de planification des cultures, investissement personnel du chef d'exploitation dans l'élaboration des résultats comptables, relevés de prix et de temps passés...), mais aussi s'insèrent dans certains types de dispositifs permettant la mutualisation des ressources (équipements et main d'œuvre). Néanmoins, la diversité et la spécificité des outils mobilisés, mais aussi des aménagements effectués par les acteurs et leur prise d'autonomie sur les outils eux-mêmes et des utilisations qui en sont faites, montrent un double mouvement d'encastrement et de découplage, entendu ici justement comme processus d'autonomisation d'une entité sociale par rapport à d'autres entités. Ils concordent avec les modèles stratégiques décrits, eux-mêmes révélateurs de projets différenciés. Nous avons pu observer que la commercialisation en circuits courts suppose d'assumer des tâches nombreuses et diverses, de planifier les mises en culture pour assurer une gamme complète et régulière, de jongler entre plusieurs statuts (producteur, commerçant, artisan) qui ont pour corollaire autant de contraintes juridiques, fiscales, sociales différentes, parfois contradictoires et superposées, et enfin de rendre des comptes à une diversité d'interlocuteurs. Ces éléments révèlent un outillage en gestion nécessaire, qui du fait notamment de l'encadrement important des activités économiques et plus spécifiquement agricoles n'est pas choisi a priori par les acteurs. Les divers degrés de maîtrise de cet équipement se traduisent par des performances mais aussi des évolutions d'outils différenciées. L'encastrement gestionnaire est donc fort, mais également subi ou construit. La collaboration avec les sciences de gestion permet de caractériser des formes, dynamiques et modalités d'encastrement gestionnaire vs de découplage spécifiques de chaque modèle, donc de chaque projet, et ainsi de dépasser les limites des approches prenant en compte l'encastrement à travers une seule évaluation comptable et globale du capital social.

Les circuits courts illustrent donc des interactions complexes entre encastrements, innovations et performances, qui amènent à dépasser les raisonnements binaires militant / opportuniste, performant / non performant, et ouvrent des pistes d'approfondissement.

#### **4. Discussion et perspectives de recherche**

##### ***4.1. Une approche complexe et contingente des performances, la question de l'encastrement gestionnaire à approfondir***

L'exemple du maraîchage en CC permet tout d'abord d'une part de saisir le lien complexe entre encastrements et performances des producteurs, d'autre part d'élargir l'analyse des performances au-delà du chiffre d'affaires à travers différents indicateurs. Si le modèle des « techniques » apparaît en moyenne le plus performant en termes de chiffre d'affaires (cf. tableau 1), les deux autres modèles peuvent, à certaines conditions, obtenir de bons résultats, notamment si l'outillage gestionnaire de leur activité et l'utilisation qu'ils en font, voire le découplage qu'ils opèrent sont pertinents au regard de leur projet (cf. tableau 2).

La prise en compte de l'encastrement dit gestionnaire, à savoir l'encastrement dans la gestion des activités économiques est toutefois à distinguer des approches qui complètent l'analyse

des performances des travailleurs ou des firmes par le capital social en intégrant le rôle du capital humain (Pennings *et al.*, 1998). En effet, d'une part, ces travaux, tout en partant a priori d'une définition large incluant savoirs, compétences, expériences, peuvent avoir tendance à limiter le capital humain aux formations initiales des individus, notamment parce que cela permet des modélisations ; or dans le cas des CC, les producteurs les « mieux formés », au sens des organisations professionnelles agricoles, ne sont pas forcément ceux qui réussissent à adapter leur équipement gestionnaire à leur projet, ainsi l'expérience acquise dans un autre métier, pas toujours appréciée par un monde agricole encore très conservateur (Hervieu, Purseigle, 2012), peut s'avérer plus efficace. D'autre part, ces travaux, en s'attachant davantage aux « ressources » qu'aux projets, limitent la possibilité d'une approche contingente attentive aux contextes, situations et aux valeurs portées par les acteurs (Torres, 1997) qui, comme nous avons pu le voir, contribuent fortement aux logiques d'action qu'ils mettent en œuvre. Par ailleurs, notre approche permet également de saisir un double mouvement d'encastrement/découplage qui permet d'enrichir l'analyse de la construction des performances plurielles par ces entreprises en mettant au jour des mécanismes d'intégration d'une diversité d'objectifs et de critères. Notre analyse doit néanmoins être poursuivie pour mieux comprendre le rôle de l'encastrement gestionnaire selon sa forme, ses dynamiques, le contexte, les situations et les outils.

#### ***4.2. Les CC comme vecteurs d'un nouveau régime de performance ?***

Les porteurs du renouveau des CC présentent souvent ceux-ci comme une façon de produire et commercialiser « autrement », en dehors des schémas dominants, faisant par-là référence à d'autres natures de préoccupations et de performances dans la pratique des circuits courts. Pourtant, tous les acteurs concernés, y compris les plus militants, ont témoigné au sein du groupe de travail mis en place par le Ministère en 2009 du besoin de « références », sous-tendant tout d'abord l'analyse des niveaux et facteurs de performance économique. Cette attente partagée illustre-t-elle une soumission à l'injonction de performance touchant tous les secteurs d'activité, marchands comme non marchands (Jany-Catrice, 2012), ou forme-t-elle la traduction pragmatique d'un projet d'abord politique de réappropriation de la valeur ajoutée des produits ou tout au moins d'une volonté d'inflexion des modalités de partage de cette valeur ajoutée entre les différents acteurs ? La mise en avant de résultats autres qu'économiques laisse penser que les acteurs s'inscrivent dans la perspective d'une performance globale (Capron, Quairel, 2004). Toutefois, si la nécessité d'une évaluation quantifiée des performances, définies comme le degré d'atteinte des objectifs recherchés à des fins de pilotage ou la mesure des effets des actions mises en œuvre (Acquier, 2007), semble difficile à contester, les enjeux se situent davantage sur les modalités de définition, d'intégration et de mesure (Naro, Noguera, 2009), ne serait-ce que du fait de la performativité et du caractère instrumental des outils mis en œuvre qui façonnent l'action (Aggeri, Labatut, 2010) sans que les soubassements théoriques de ces outils soient connus des acteurs (Steiner, 2013). Par le renouveau des liens producteurs-consommateurs, la reconnexion entre agriculture et alimentation, la pluralité des valeurs et principes éthiques mis en avant tant par les consommateurs que les agriculteurs, et dans le cas précis de l'expertise présentée ici, les circuits courts montrent des situations de gestion élargies à une pluralité d'acteurs et semblent

permettre d'interroger un régime particulier de performance caractérisé par la délibération propice à des définitions partagées des natures, des critères et des indicateurs de performances plurielles attendues (Jany-Catrice, 2012), comme en témoignent par exemple l'émergence de systèmes de garantie participatifs sur des marchés locaux (Chiffolleau et al, 2013) dans lesquels les attentes et les contraintes des uns et des autres sont débattues et précisées, et aboutissent à des outils de régulation mais aussi de communication partagés. Ces éléments révèlent également la capacité des acteurs à intégrer dans leurs modes de gestion, des outils ou des dispositifs visant à contrebalancer la prééminence de logiques strictement économiques par la prise en compte effective d'autres principes axiologiques (Steiner, 2013) tels que des critères éthiques (accès des produits à un large public, stabilité des prix sur toute l'année, par exemple).

## **Conclusion**

A la fois traditionnels et en renouvellement, les circuits courts alimentaires témoignent aujourd'hui d'une grande diversité. Leur analyse reste pourtant ciblée sur les formes les plus militantes, présentées comme des formes de contestation au modèle de marché dominant. Basée sur le secteur des légumes dans deux régions contrastées, l'étude présentée ici permet de rendre compte de différents modèles stratégiques au sein des CC, à l'échelle des exploitations agricoles. Chaque modèle montre en quoi les pratiques observées s'inscrivent dans des réseaux, représentations collectives et règles spécifiques, induits notamment par le rapprochement entre producteurs et consommateurs ainsi que par l'émergence de nouvelles formes d'action collective. Ils révèlent également le rôle clé de la mobilisation d'outils qui deviennent instruments à des fins stratégiques, dans le contexte de situations de gestion élargies à une pluralité d'acteurs et complexes. Finalement, les modèles permettent d'explorer les liens complexes entre encastrements, innovations et performances, en prenant en compte à la fois les innovations radicales et ordinaires, et en identifiant différentes natures de performance.

Les perspectives scientifiques dégagées à partir de ces travaux sont pour partie approfondies dans le cadre d'une thèse en sciences de gestion, qui doit permettre de poursuivre l'articulation avec la sociologie économique et des réseaux, notamment au travers l'analyse des outils de gestion mobilisés, pour identifier les logiques et principes sous-jacents aux différents projets parfois contradictoires portés par les acteurs concernés et leurs modalités de mise en oeuvre, ce qui constitue un enjeu tant théorique qu'opérationnel de par les attentes associées aux circuits courts. L'analyse produite ici offre de nouvelles pistes : accompagner la construction et l'adoption d'outils de gestion visant à opérationnaliser la prise en compte concrète de principes axiologiques en évitant l'écueil de leur asservissement à des logiques dictées par l'intérêt économique (Travaillé, Naro, 2013), souvent constaté dans les tentatives d'équilibrage de modèles de gestion à finalités plurielles.



## Références

- Acquier A., 2007. Les modèles de pilotage du développement durable: du contrôle externe à la conception innovante. Thèse de doctorat. École Nationale Supérieure des Mines de Paris.
- Aggeri F., 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.
- Alter N. (ed.), 2000. *L'innovation ordinaire*. Paris, PUF.
- Benezech D., 2012. Des circuits courts pour un agriculteur entrepreneur ? Quelques éléments de réflexion. In Boutillier, S., Djellal, F., Gallouj, F., Laperche B., Uzinidis, D. (Eds), *L'Innovation Verte. De la Théorie aux Bonnes Pratiques*, Peter Lang, Bruxelles, 253-270.
- Blanc J., 2012. Construire l'alternative agro-alimentaire : Ressorts sociaux et politiques du déploiement des AMAP en Île-de-France., *Norois* 3, 224, 21-34.
- Callon M., 1998. The embeddedness of economic markets in economics. *The laws of the markets*, 1-57.
- Capron M., Quairel F., 2006. Évaluer les stratégies de développement durable des entreprises: l'utopie mobilisatrice de la performance globale. *Revue de l'organisation responsable*, 1(1), 5-17.
- Capt D., Wavresky P., 2011. Vers un développement des circuits courts dans le domaine alimentaire en France ? Importance, localisation et caractéristiques des producteurs. *SFER, 5èmes Journées de Recherches en Sciences Sociales*, AgroSupDijon, 8 et 9 décembre 2011.
- Cheyns E., 2010. Nouvelles formes d'engagement autour du local. Portraits de paysans en «vente directe». *International symposium "Innovation and Sustainable Development in Agriculture and Food"*, Montpellier, 28-30/06/2010.
- Chiffolleau Y., Laporte C., 2004. La formation des prix : le marché des vins de Bourgogne. *Revue française de sociologie*, 45(4), 653-680.
- Chiffolleau Y., Dreyfus F., Stofer R., Touzard J. M., 2007. Networks, innovation and performance. In Karantininis K., Nilsson J. (eds), *Vertical Markets and Cooperative Hierarchies*, Springer Netherlands, 35-60.
- Chiffolleau Y., 2008. Les circuits courts de commercialisation en agriculture : diversité et enjeux pour le développement durable. In Maréchal (ed.), *Les circuits courts alimentaires*, Educagri, Dijon, 21-30.
- Chiffolleau Y., 2009. From politics to co-operation: The dynamics of embeddedness in alternative food supply chains. *Sociologia Ruralis*, 49, 218–235.
- Chiffolleau Y., Laporte J.P., Touzard J.-M., 2008. White and wines : un modèle de marchés à l'épreuve des vins du Languedoc . In Dreyfus F., Chiffolleau Y., Touzard J.-M., *Nouvelles figures des marchés agroalimentaires : apports croisés de la sociologie, de l'économie et de la gestion* (eds), Versailles, Symposcience, éditions QUAE, 87-105.
- Chiffolleau Y., Dalmais M., Divet J.P., 2013. Signaler et garantir l'origine des produits dans les circuits courts alimentaires : l'expérience innovante du marché de Grabels. *Projet PSDR, Languedoc- Roussillon, Série Les Focus PSDR3*
- Codron J.M., Sirieix L., 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, 283-97.
- Deverre C., Lamine C., 2010. Les systèmes agroalimentaires alternatifs. Une revue de travaux anglophones en sciences sociales, *Economie Rurale*, 317, 57-73

- Dubuisson-Quellier S., Le Velly R., 2008. Les circuits courts entre alternative et hybridation. In Maréchal G. (ed.), *Les circuits courts alimentaires*, Dijon, Editions Educagri, 105-112.
- Dufour A., Lanciano E., 2012. Les circuits courts de commercialisation : un retour de l'acteur paysan ? *Revue Française de Socio-Économie*, 2012/1 n° 9, 153-169.
- Dumain A., Lanciano E., 2010. Comment ne pas faire de commerce tout en en faisant ? Le cas de systèmes de paniers dits alternatifs en agglomération lyonnaise . In Dacheux E., Goujon D. (eds), *Réconcilier Démocratie et Economie : la dimension politique de l'entrepreneuriat en économie sociale et solidaire*, Paris, 276 p.
- Golsorkhi D., Huault I., Leca B. (eds), 2009. *Les études critiques en management, une perspective française*. Laval, Presses de l'Université de Laval.
- Gulati R., 1998. Alliances and Networks, *Strategic Management Journal*, 19(3), 293-317.
- Granovetter M., 1985. Economic Action and Social Structure: the Problem of Embeddedness, *American Journal of Sociology*, 91, 481-510.
- Hervieu B., Purseigle F., 2013. *Sociologie des mondes agricoles*. Paris, Armand Colin.
- Hinrichs C., 2003. The practice and politics of food system localization. *Journal of rural studies*, 19 (1), 33-45.
- Holloway L., Kneefsey M., Venn L., Cox R., Dowler E., Tuomainen H., 2007. Possible food Economies: a methodological framework for exploring food production-consumption relationships, *Sociologia Ruralis*, 47(1), 1-17.
- Jany-Catrice F., 2012. *La performance totale: nouvel esprit du capitalisme?* Presses Univ. Septentrion.
- Jarzabkowski P., 2005. *Strategy as practice: An activity based approach*. SAGE Publications Limited.
- Janssen F., Schmitt C., 2011. L'entrepreneur, héros des temps modernes ? Pour une analyse critique de l'entrepreneuriat. In Taskin L., De Nanteuil M. (coord.), *Perspectives critiques en management, pour une gestion citoyenne*, De Boeck, 163-184.
- Lamine C., 2005. Settling shares uncertainties : local partnerships between producers and consumers. *Sociologia Ruralis*, 45 (4), 324-345
- Lanciano E., Saleilles S., 2010. Le développement des circuits courts alimentaires : un nouveau souffle entrepreneurial dans l'agriculture ? *Congrès International Francophone sur l'Entrepreneuriat et la PME*, Bordeaux – France, 27-29/10/2010.
- Lanciano E., Saleilles S., 2011. Le travail institutionnel du mouvement des Amaps . *Revue Française de Gestion*, 217, 155-172.
- Le Velly R., 2002. La notion d'encastrement : une sociologie des échanges marchands. *Sociologie du Travail*, vol. 44, n°1, 37-53.
- Le Velly R., 2009. Quel commerce équitable pour quel développement durable ? *Innovations, cahiers d'économie de l'innovation*, 30, 99-113.
- Lyson T. A., Green J., 1999. The agricultural marketscape: A framework for sustaining agriculture and communities in the Northeast. *Journal of Sustainable Agriculture*, 15(2-3), 133-150.
- MacKenzie, D., & Millo, Y., 2001. Negotiating a market, performing theory: The historical sociology of a financial derivatives exchange. *Performing Theory: The Historical Sociology of a Financial Derivatives Exchange (August 1, 2001)*.

- Maréchal G., (2008). *Les circuits courts alimentaires: bien manger dans les territoires*. Educagri Ed.
- Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J., 1999. *Safari en pays stratégie. L'exploration des grands courants de la pensée stratégique*. Paris, Editions du Village Mondial.
- Muchnik J., de Sainte Marie C., 2010. Le temps des SYAL. *Techniques, vivres et territoire*. Paris, Quae.
- Mundler P., 2007. Les Associations pour le maintien de l'agriculture paysanne (AMAP) en Rhône-Alpes, entre marché et solidarité. *Ruralia*, 20.
- Naro G., 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.
- Olivier V., Coquart D., 2010. Les AMAP : une alternative socio-économique pour des petits producteurs locaux ?, *Économie rurale*, n° 318-319, 20-34.
- Paturol D., 2010. Circuits courts et équité sociale. *Revue Economique et Sociale* 68 (4), 61-70
- Pennings J.M., Lee K., van Witteloostuijn A., 1998. Human capital, social capital, and firm dissolution, *Academy of Management Journal*, 41, 425-440.
- Powell W., Di Maggio P. J. (Eds.), 1991. *The new institutionalism in organizational analysis*.
- Sage C., 2003. Social embeddedness and relation of regard: alternative 'good food' networks in south-west Ireland. *Journal of Rural Studies*, 19 (1), 47-60.
- Schmitt C., Janssen F., 2012. Regards critiques sur la recherche en entrepreneuriat: construction, évolution et tendances. CIFEPME, <http://web.hec.ca/airepme/images/File/2012/A11-Schmitt%20et%20Janssen-CIFEPME2012.pdf>
- Simon B., Kharrouby A., Levy-Tadjine T., 2013. L'éco-entrepreneuriat, un objet de gestion non identifié ?, (Proposition d'un nouveau cadre conceptuel et enquête exploratoire en milieu agricole breton en vue d'appréhender sa diversité). In Levy-Tadjine T. et Zhan Su (Eds), *Entrepreneuriat, PME durables et réseaux; ouvrage en l'honneur du Professeur Robert Paturol*, Collection Mouvements Economiques et Sociaux, Paris, L'Harmattan. A paraître.
- Steiner P., 2005. Le marché selon la sociologie économique, *Revue européenne des sciences sociales* [En ligne], XLIII-132, mis en ligne le 30 octobre 2009, consulté le 01 juillet 2013. URL : <http://ress.revues.org/326> ; DOI : 10.4000/ress.326
- Steiner P., 2013. La grande performance, communication au Colloque AFS, Nantes, septembre 2013
- Torres O., 1997. « Pour une *approche contingente* de la spécificité de la PME », *Revue Internationale PME (RIPME)*, 10 (2), 9-43.
- Travaillé D., Naro, G., 2013. Questioning the Relevance of Corporate Social Performance Measurement: from 'Balanced' to 'Paradoxical' Scorecards. In *American Accounting Association's Annual Meeting Acts* (pp. 1-25).
- Uzzi B., 1996. The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect. *American sociological review*, 674-698.
- Weick K., Sutcliffe K., 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.

**Tableau 1 : performances et points de vigilance pour chaque modèle stratégique**

	<b>Engagés</b>	<b>Traditionnels</b>	<b>Techniques</b>
Perf éco (med – min – max)			
CA / ha	24 K€ - 13 - 33	20 K€ - 2 - 37	20 K€ - 5 - 48
CA / Etp	17 K€ - 3 - 50	20 K€ - 2 - 54	31 K€ - 16 - 50
VAj / ha	8 K€ - 0 - 18	12 K€ - 3 - 26	17 K€ - 0 - 32
VAj /CA	35% - 0 - 67	60% - 23 - 80	67% - 9 - 80
EBE / Etp expl.	7 K€ - 0 - 18	10 K€ - 4 - 36	25 K€ - 11 - 95
Perf Sociale - Sociétale	Congés 1 semaine Formation stagiaires Projets dans territoire Main d'œuvre permanente Avantage en nature Reconnaissance du travail et des produits	Statut conjoint Main d'œuvre permanente Avantages en nature Reconnaissance du travail et des produits	Congés 2 semaines Statut conjoint Accessibilité des produits par le prix et par la diversité des modes de ventes (marchés et GMS)
Perf. Technique – Environnement	Biodiversité cultivée Gestion des ressources naturelles (sols et eau)	Technique standard pour productivité et attractivité	Gamme limitée – Techniques de masse Equipements lourds
Perf éco qualitative	Apport de trésorerie en avance et constant par préfinancement du cycle d'exploitation	Revenu pour la famille	Revenu conforme aux investissements personnels (temps et pression)
Points de vigilance	Tensions liées au relationnel client, Manque de maîtrise technique (productivité)	Distance avec collègues Produits banalisés à bas prix – concurrence des GMS	Concilier productivité – rentabilité et contraintes environnementales Pertes volumes et prix

**Tableau 2 : Objectifs stratégiques, encastrement et instruments pour chaque modèle stratégique**

	<b>Engagés</b>	<b>Traditionnels</b>	<b>Techniques</b>
Objectifs stratégiques	Trésorerie Stabilité des débouchés Convivialité et lien Préservation de l'environnement	Indépendance Construction d'un projet et d'un patrimoine de couple ou familial Reconnaissance sociale	Diversifier les débouchés Répartir les risques – Optimiser le système de production et de commercialisation
Encastrement relationnel	Clients Pairs - collègues Organismes de formation Institutions locales Banques	Milieu agricole Fournisseurs de biens et services Clients	Clients circuits longs Accompagnement technique formalisé Mutualisation Institutions locales Banques
Ressources recherchées	Financement du cycle d'exploitation et des investissements Stabilité des débouchés en volumes et en prix	Lieux de de vente et Marchés traditionnels	Volumes d'affaires Techniques Matériels Financements
Outils de gestion	Suivi des coûts et des temps Soldes intermédiaires de gestion Plans de cultures Réunions de collègues Newsletter clients	Signalétique, mise en image du producteur et agencement lieu de vente « identitaire-terroir » Repérage et affichage des prix	Plans de cultures Gestion logistique Suivi des intrants Analyse des coûts et des prix Normes de production Analyse financière
Fonctions des outils de gestion : * rendre compte aux tiers (Clients, banques, Etat) pour accéder aux ressources * piloter le système	Justifier des prix, des revenus et des temps vis-à-vis des tiers Pré-Financer les investissements Piloter une gamme large sur des surfaces limitées Etre reconnu comme compétent Maintenir le contact	Attester provenance et de la qualité Attirer le client sur le lieu de vente	Optimiser les intrants, la structure et la logistique : efficacité Minimiser les pertes Planifier les tâches Attester de la qualité Répondre à des appels d'offre, à des marchés Proposer des prix bas
Fonctions secondaires :	Mobilisation du collectif- Enrôlement des clients et des pairs Maîtrise de la situation fiscale	Fidélisation du client via assurance de la provenance Relations avec collègues	Organisation – Division du travail Augmentation des CC et réduction des surfaces Proposer en CC les standards des CL