

# LES CIRCUITS COURTS : ORGANISATIONS HYBRIDES SOUS HAUTE(S) TENSION(S) ?

Kevin Maréchal<sup>1</sup> et Lou Plateau<sup>2</sup>

## INTRODUCTION

Dans la foulée d'une logique de transition vers des systèmes alimentaires plus durables, ces dernières années ont vu l'émergence d'une dynamique nouvelle autour des circuits courts (CC). Comme une analyse univoque de la durabilité est difficile à mettre en œuvre dans un cadre comparatif avec les circuits longs (voir notamment les conclusions de la méta-analyse paneuropéenne, Kneasfey *et al.* 2013), des auteurs ont plaidé pour une approche processuelle et inclusive de la durabilité des CC (Forssell et Lankoski 2015). Cette posture transdisciplinaire visant à appréhender le vécu et la mise en œuvre de la durabilité par les acteurs de terrain est à la base d'une recherche menée récemment en Région wallonne (Plateau *et al.* 2016). Un de ses principaux enseignements est que la durabilité des initiatives en CC réside, notamment, dans leurs capacités de structuration en filière(s).

Cependant, pour appréhender de façon appropriée ces dynamiques de mise en réseaux (tant intra- qu'interfiliales), il est nécessaire d'élargir la notion de circuits courts, traditionnellement focalisée sur le nombre d'intermédiaires entre la production agricole et la consommation finale des produits (voir entre autres Aubry et Chiffolleau 2009). En effet, même si une approche des CC par le nombre d'intermédiaire(s) a le mérite de souligner tant le besoin de repenser l'étendue des filières conventionnelles (Renting *et al.* 2003) que celui de mettre en avant le rôle à jouer par le consommateur dans la transition des systèmes alimentaires vers plus de durabilité (Lamine 2005), elle rencontre également certaines limites pour l'analyse des dynamiques à l'œuvre sur le terrain.

Sur base des travaux de Messmer (2013), nous proposons d'élargir la notion de CC aux dynamiques multiacteurs, c'est-à-dire les dynamiques d'association dans le temps de plusieurs acteurs ou organisations en vue de développer une activité de production alimentaire à l'échelle d'un territoire. Ainsi, le critère discriminant n'est plus le nombre d'intermédiaires impliqués, mais bien le type d'interactions socioéconomiques entre les acteurs. En lien avec Prigent-Simonin et Hérault-Fournier (2012), cette vision repose notamment sur

---

<sup>1</sup> Chargé de cours à Gembloux Agro-Bio Tech/ULg et collaborateur scientifique au Centre d'études économiques et sociales de l'environnement (CEESE-ULB).

<sup>2</sup> Boursier FNRS-FRESH au CEESE-ULB.

l'idée que la notion de proximité peut revêtir diverses formes (proximité relationnelle, géographique, identitaire et processuelle).

Dans cette logique d'une acception élargie aux aspects multiacteurs, l'enjeu de la structuration en filière(s) conduit à mettre l'accent sur la capacité des initiatives en circuit court à valoriser l'ensemble des métiers et des acteurs impliqués au sein de la chaîne d'activité. Notre analyse met effectivement en exergue toute l'importance, pour les organisations en circuits courts, de parvenir à densifier leur réseau de relations (voir Maréchal *et al.* 2017). Cette capacité constitue un aspect fondamental de leur potentiel de structuration et, ce faisant, de leur durabilité.

Toutefois, la lecture des dynamiques à l'œuvre au sein des différentes initiatives en circuits courts pointe les difficultés de mise en pratique et les nombreux défis posés par les processus de structuration et la recherche d'un changement d'échelle. En écho aux travaux de Battilana et Lee (2014) sur les entreprises sociales, notre hypothèse est que ces difficultés proviennent de la nécessité, pour ces organisations de nature « hybride », de combiner plusieurs finalités dans la conduite de leur activité. Cette combinaison de finalités, qui fait écho au changement de paradigme économique souhaité/amorcé par les initiatives de transition des systèmes alimentaires vers plus de durabilité, est en effet source de diverses tensions organisationnelles.

Dans ce contexte, l'objectif du présent article est d'identifier et de caractériser ces tensions qui émergent au sein des CC, ainsi que les dispositifs et stratégies mis en œuvre pour tenter de les gérer. En effet, la capacité des initiatives en circuit court à gérer les tensions organisationnelles qui découlent de leur caractère hybride devient dans ce cas un aspect fondamental de leur pérennité.

## PROBLÉMATIQUE ET LITTÉRATURE ASSOCIÉE

La poursuite de plusieurs finalités par les initiatives en circuit court nous conduit à analyser ces dernières à l'aune des recherches menées sur les organisations dites « hybrides ». Appréhender les circuits courts par ce prisme permet de souligner les conséquences organisationnelles d'une combinaison d'*identités* (par exemple le soutien à l'emploi agricole de qualité associé à l'accessibilité financière de produits), de *formes* (par exemple la répartition des activités entre une coopérative et une association) et/ou de *logiques institutionnelles*. L'analyse des entreprises sociales comme organisations hybrides souligne en effet la combinaison de logiques institutionnelles avec lesquelles ces organisations doivent composer. Ainsi, une entreprise sociale relève d'une diversité de normes, valeurs et pratiques qui orientent la tenue de ses activités et les comportements des acteurs impliqués (Battilana et Dorado 2010).

Cependant, la dynamique au travers de laquelle ces logiques institutionnelles se construisent et redéfinissent les contours de l'organisation est généralement absente des analyses en gestion des organisations hybrides. Or, la définition d'une logique institutionnelle proposée par Thornton *et al.* en 2012, et régulièrement reprise par la suite dans la littérature sur les organisations hybrides, met bien l'accent sur l'importance de ce processus de construction sociale et historique. Ainsi, une logique institutionnelle est « un schéma, historiquement défini et socialement construit, de symboles culturels, pratiques matérielles, valeurs et croyances par lesquels les individus produisent et reproduisent leur subsistance matérielle, organisent le temps et l'espace et donnent un sens à leurs activités quotidiennes » (Thornton *et al.* 2012 : 51, nous traduisons).

À l'instar de différents auteurs (Battilana and Lee 2014 ; Skelcher and Smith 2015), nos précédentes analyses soulignent par ailleurs la nécessité d'étudier les tensions qui découlent de l'hybridité non seulement au niveau intra-organisationnel (liées aux activités, à la force de travail, à la gouvernance), mais aussi en intégrant les considérations liées aux relations entretenues avec les différents composants de son environnement. Le fait d'intégrer à l'analyse des circuits courts l'approche des *logiques institutionnelles* (Thornton *et al.* 2012) a précisément pour conséquence de dépasser le seul niveau (intra-)organisationnel (Skelcher and Smith 2015) et permet, ce faisant, de dialectiser les tensions organisationnelles avec les processus à l'œuvre au sein des *systèmes sociotechniques* (voir Geels 2004 pour une définition).

En réalité, le niveau des logiques institutionnelles est doublement intéressant pour la perspective adoptée dans cet article. Premièrement, il souligne l'importance des contingences historiques et des dynamiques relationnelles évolutives qui y sont associées (Skelcher and Smith 2015) et pointe donc la pertinence d'une grille de lecture évolutionniste. Deuxièmement, cette approche de l'hybridité reposant sur la pluralité de logiques institutionnelles (telles que définies plus haut) permet de mettre en lumière que la nature de l'hybridité des organisations en CC est sensiblement différente de celle classiquement portraitisée dans la littérature sur les entreprises sociales (voir Smith *et al.* 2013 pour une revue de la littérature à ce sujet). En effet, les entreprises sociales telles que les organisations de microfinance ou les entreprises d'insertion socioprofessionnelle combinent une logique commerciale avec une logique sociale circonscrite par rapport à un groupe d'acteurs défini. De façon sensiblement différente, sur le plan des finalités qu'elles poursuivent, les organisations étudiées dans cette recherche doivent composer également avec une logique commerciale, mais celle-ci se retrouve combinée avec une logique de nature sociétale, de portée plus

large (incluant des aspects environnementaux de façon plus prégnante que dans les autres formes d'entreprises sociales) et aux contours plus flous (dans la mesure où il n'existe pas de structure ou d'idéal type auquel on peut aisément associer les organisations en CC).

À l'instar du modèle des coopératives sociales décrit par Defourny et Nyssens (2017) dans ce volume, la singularité provient ici du fait de devoir combiner, dans une dynamique à parties prenantes multiples, une logique institutionnelle bien ancrée (à savoir la logique commerciale ou de marché) avec un impératif/objectif sociétal nettement moins défini, alliant des finalités écologiques et sociales. Si logique institutionnelle il y a, celle-ci est elle-même quelque peu hybride. En réalité, on pourrait parler d'une logique institutionnelle en construction et portée par des acteurs/organisations s'inscrivant dans une optique de transition. La difficulté d'opérationnaliser l'hybridité se retrouve donc, dans le cas des CC, accentuée par ce caractère moins prescriptif de la logique institutionnelle qui est combinée à la logique commerciale et au sein de laquelle, nous le verrons, peuvent donc subvenir des tensions découlant de finalités potentiellement contradictoires.

Ce caractère faiblement prescriptif d'une logique de transition en construction pourrait être comparé aux trajectoires d'institutionnalisation déjà rencontrées par le passé dans d'autres catégories d'entreprises sociales. Dans leur analyse des entreprises sociales de formation et d'insertion par le travail en Belgique, Nyssens et Grégoire (2003) soulignent effectivement que le processus long d'institutionnalisation renforce le caractère prescriptif et les dispositifs organisationnels qui accompagnent les logiques propres à ce type d'entreprise. Le processus d'institutionnalisation, qui passe dans ce cas par la reconnaissance des pouvoirs publics des entreprises sociales concernées, soulève alors également des tensions intra-organisationnelles (liées, notamment, au cadrage imposé par les autorités).

Une hypothèse centrale que nous faisons dans cet article est que la nature hybride des organisations en CC témoigne/résulte de leur inscription au sein d'un entre-deux (voir Cassiers et Maréchal 2017 pour plus d'explications sur cette notion dans le cadre d'une discussion concernant les enjeux de la post-croissance dans lesquels s'inscrit la question des circuits courts). Au-delà de l'opposition entre les sphères marchandes et non marchandes, les organisations en CC peuvent être rapprochées de la notion de sphère autonome, cet entre-deux situé entre les sphères privées et publiques et qui, aujourd'hui, dessine les contours d'un autre modèle économique de nature sociale, collaborative, en transition et en rupture avec des modalités d'échange purement marchandes.

Comme nous l'exposons plus en détail par ailleurs (Cassiers et Maréchal 2017), il est impératif de disposer d'un cadre d'analyse capable de dialectiser cet entre-deux pour comprendre les enjeux de la transition vers plus de durabilité et donc les processus à l'œuvre autour des circuits courts alimentaires. Cet impératif, conjointement à l'intérêt susmentionné pour le niveau d'analyse des logiques institutionnelles, pousse à inscrire la réflexion au sein d'un cadre compatible avec le paradigme évolutionniste. C'est pourquoi, dans cet article, nous nous proposons de mobiliser non seulement le corpus conceptuel des organisations hybrides pour saisir les difficultés intra-organisationnelles découlant de la diversité de finalités poursuivies (notamment le cadre proposé dans Pache et Santos 2013), mais aussi d'apporter un éclairage complémentaire provenant de la grille de lecture de l'économie évolutionniste à la Veblen.

Comme cela est expliqué en détail dans Maréchal (2012), cette école de pensée repose principalement sur une vision circulaire de la causalité, et s'émancipe donc totalement d'une vision où la logique de rationalité instrumentale serait transposée à l'étude des organisations. La rupture paradigmatique qu'offre l'économie évolutionniste à la Veblen a pour conséquence de repositionner les rétroactions ou adaptations réciproques entre pratiques individuelles et institutions au cœur de l'analyse économique. L'accent est ainsi nécessairement mis sur les trajectoires ainsi que sur les processus émergents, ce qui permet de caractériser les phénomènes de « dépendance du sentier » et les dynamiques de « verrouillage » en découlant (Maréchal 2012). En ce, nous rejoignons les critiques émises dans Bauwens (2014) à l'encontre du traitement des entreprises sociales au sein du paradigme de la nouvelle économie institutionnelle et donc de la seule mobilisation des coûts de transactions et de défaillances de marché comme facteurs explicatifs de l'existence de ce type d'organisations économiques. Une lecture évolutionniste<sup>3</sup> des processus d'institutionnalisation nous semble donc plus appropriée pour saisir les dynamiques qui caractérisent la logique de transition et les effets de sa construction, en raison, notamment, du positionnement central des aspects de contingence historique au niveau de sa matrice analytique (voir Maréchal 2007 ; Maréchal 2010).

En outre, et contrairement au modèle standard en économie qui ne peut être qualifié d'évolutionniste, la grille de lecture à la Veblen semble théoriquement plus à même de rendre compte de la richesse de l'entre-deux et dialectiser les dynamiques qui y sont à l'œuvre (Cassiers et Maréchal, 2017). En positionnant son cœur analytique sur le niveau

---

<sup>3</sup> Par ce terme, nous entendons le fait d'adopter une lecture originellement darwinienne du changement et d'analyser les systèmes économiques comme des systèmes adaptatifs complexes.

méso, intermédiaire conceptuel entre les niveaux micro et macro où tout prend forme, l'économie évolutionniste à la Veblen apparaît effectivement comme un complément théorique tout indiqué pour l'étude des organisations en CC et de la gestion de leur hybridité. En réalité, ce niveau méso peut être vu comme une sorte d'entre-deux conceptuel. Pour le dire plus concrètement et en empruntant le vocabulaire provenant de la théorie de la transition de Geels et Schot (2007), les initiatives en CC peuvent être vues comme des réponses de niches (niveau micro) à une crise opérant à l'échelle macro du paysage socio-institutionnel et dont le changement d'échelle et la durabilité dépendent de dynamiques de structuration, relevant typiquement du niveau méso.

## DISPOSITIF MÉTHODOLOGIQUE ET MATÉRIAU EMPIRIQUE

La perspective adoptée dans la recherche qui sous-tend cet article par rapport à la notion de durabilité peut être qualifiée d'organique (voir Maréchal *et al.* 2017). Il s'agit en effet de la durabilité à l'épreuve du vécu et de la mise en œuvre par les acteurs en situation, à savoir les porteurs de projet d'initiatives en circuits courts. Cette approche implique de questionner de fil en aiguille les modèles d'entrepreneuriat, les interactions socioéconomiques, mais aussi les différentes motivations, conceptions du monde et valeurs. La démarche poursuivie vise à être en résonance avec la réalité des personnes au sein de leurs activités. Cette vision plus inductive, partant du vécu de terrain et des questions fondamentales pour les acteurs, a été mise en confrontation, tout au long du processus de recherche et de façon itérative, avec les questions et enjeux importants émergeant de la littérature scientifique sur la question des circuits courts (pour plus de détails, voir Plateau *et al.* 2016).

Cet important parti pris méthodologique a conduit à mettre l'accent sur la question des trajectoires. Notre démarche a dès lors été attentive à ne pas faire une photographie figée de la durabilité d'une activité, mais à montrer différents arrêts sur image d'une diversité de films en construction. Ainsi, la matière récoltée questionne les différents aspects d'une activité en circuits courts et laisse les priorités et difficultés des uns et des autres prendre place et s'exprimer pour constituer une vision de la durabilité vivante et nuancée, dynamique et évolutive.

Partant de ces différentes balises en termes de perspective et de prisme analytique, il semblait évident de fonder cette recherche sur un matériau empirique reposant sur des témoignages d'acteurs. Le matériau empirique recueilli consiste en des témoignages et récits collectifs d'acteurs qui ont été enregistrés, transcrits, codés et analysés.

Comme cela est souligné en introduction, ce positionnement méthodologique nous a également menés à nous affranchir des

définitions courantes du concept de circuits courts (généralement centrées sur un nombre maximum d'intermédiaires) pour aller vers une vision multiacteurs et territorialement contextualisée. Cette vision élargie est la conséquence du fait que lorsque cette règle (un seul intermédiaire entre producteur et consommateur) est appliquée concrètement sur le terrain, la définition atteint ses limites. Doit-on ajouter un intermédiaire lorsqu'il y a une ou plusieurs étapes de transformation ? La constitution d'une coopérative de producteurs qui se charge de la commercialisation ou l'existence d'un service de transport mutualisé doivent-ils être considérés comme des intermédiaires ? Que faire des producteurs qui mélangent vente directe et vente indirecte ? Que faire des initiatives où le producteur, le transformateur et le distributeur s'inscrivent dans une dynamique collective ? C'est donc ce type de questionnement qui a présidé à l'adoption d'une perspective plus ouverte et a orienté les traits retenus pour caractériser une organisation en circuits courts. Ces traits incluent naturellement la filière et les activités de l'initiative, mais également les modalités d'interactions avec d'autres acteurs, les modes de gouvernance, la variété des circuits de commercialisation ou encore la présence ou non d'attributs récurrents, mais non permanents tels qu'une fonction de sensibilisation ou une labellisation biologique (voir Plateau *et al.* 2016).

La recherche a été réalisée entre mai et décembre 2015. Elle porte sur onze initiatives en CC implantées en Belgique francophone. La stratégie d'échantillonnage adoptée a privilégié une sélection sur base de la diversité et la complémentarité organisationnelle (entre autres les filières investies, les parties prenantes impliquées, les statuts de l'organisation, le milieu [rural ou urbain], le volume du chiffre d'affaires, le profil de la/les personne(s) ayant impulsé l'initiative).

À partir des onze organisations sélectionnées nous avons construit un matériau empirique composé de 32 entretiens enregistrés (dont certains de nature collective quand le propos à investiguer et/ou le type d'initiative étudiée le requérait) complété par des observations directes de réunions et des données secondaires (statuts juridiques, compte-rendu de réunion, fil d'actualité sur le site internet de l'organisation). Cependant, et compte tenu de l'angle adopté dans cet article, l'analyse qui est exposée se concentre sur les quatre organisations de l'échantillon qui s'inscrivent dans une dynamique à parties prenantes multiples. Pour investiguer les tensions intra-organisationnelles liées aux combinaisons de logiques institutionnelles, nous avons en effet centré notre analyse sur les CC composées de collectifs hétérogènes impliquant une diversité de parties prenantes.

Cette combinaison de parties prenantes (tels que producteurs et consommateurs(-coopérateurs), épiciers et producteurs, équipe

de permanents et bénévoles, producteurs-travailleurs et citoyens-administrateurs, logisticiens et producteurs/commerçants, etc.) renforce à la fois le potentiel de changement d'échelle des initiatives de circuits courts, mais accentue également la complexité de leur mise en œuvre.

Les résultats présentés ici reposent donc sur l'analyse de quatre organisations. Il s'agit, pour la première, d'un supermarché coopératif qui vise à rendre accessible une alimentation de qualité à une large mixité de population au moyen, notamment, d'une contribution en main-d'œuvre bénévole par l'ensemble des consommateurs-coopérateurs (organisation 1). La deuxième organisation correspond à une coopérative de producteurs maraîchers qui s'est constituée autour d'un collectif citoyen notamment en vue de financer de façon participative les outils de production (organisation 2). La troisième est une association de producteurs et d'épiciers en vue d'organiser l'approvisionnement de ces derniers en produits locaux dans un contexte de zone rurale et de longues distances entre chacun des partenaires (organisation 3). La quatrième organisation investiguée pour ce travail est constituée d'une coopérative réunissant des producteurs et des consommateurs et visant à favoriser, au moyen d'une plateforme en ligne et d'un point de dépôt centralisé, l'écoulement et l'approvisionnement des produits locaux (organisation 4).

## RÉSULTATS

L'analyse du matériau empirique que nous avons construit montre que les combinaisons de logiques institutionnelles au sein des CC multiacteurs font émerger une série de tensions intra-organisationnelles. Ces tensions sont généralement liées aux difficultés qui découlent de l'opérationnalisation du caractère hybride et à la nécessité d'opérer un certain nombre d'arbitrages, d'adaptations ou de compromis (Morel et Léger 2016) dans la mise en œuvre des activités.

L'analyse des entretiens a été menée en deux temps et les résultats ainsi dégagés ont ensuite servi à la construction du tableau de synthèse des résultats disponible en annexe du présent papier. Dans un premier temps, nous avons relevé, pour chacune des organisations, les demandes contradictoires qui découlaient d'une combinaison de finalités. Ce faisant, nous avons identifié une série d'objectifs en compétition au sein des organisations et chacun d'eux a été synthétisé, soit au moyen des mots-clés directement exprimés par les acteurs interviewés, soit en paraphrasant la tension identifiée par des unités de sens conceptuelles (voir colonne « Finalités en compétition » du tableau 1 en fin de chapitre).

Dans un second temps, nous avons réparti les finalités combinées entre, d'une part, celles qui renvoyaient dos à dos la logique commerciale



(coordination par le marché) et une autre logique institutionnelle que nous qualifions « de transition » et, d'autre part, celles qui ne découlaient pas d'une quelconque prescription commerciale et que nous avons alors réunies au sein de la même logique institutionnelle en construction, la logique de transition.

L'originalité de ce papier repose en effet sur l'idée que la logique institutionnelle autour de laquelle s'articulent les finalités des organisations en CC s'inscrit dans un processus dont les contours prescripteurs (ensemble de normes, symboles et pratiques associées) ne sont pas encore bien délimités. En effet, et comme les résultats ci-dessous le montrent, les CC s'articulent autour d'une diversité de finalités dont l'institutionnalisation n'est pas encore arrêtée dans le sens où la définition d'une logique apparentée et clairement délimitée s'avère être en construction. Ce processus de construction sociohistorique d'une logique institutionnelle réunissant une série de finalités de nature sociétales dépasse généralement la seule émancipation d'un public donné, comme c'est le cas pour d'autres entreprises sociales (l'insertion socioprofessionnelle, le commerce équitable ou la microfinance, par exemple).

Après avoir décrypté la diversité des tensions rencontrées entre cette logique de transition et la logique commerciale, nous analysons les tensions qui émergent au sein même de la logique de transition. Pour cela, nous procédons, pour chacune des tensions relevées à l'identification et à la qualification des finalités qui sont combinées. À l'instar de ce que proposent Pache et Santos (2013), nous opérons une description des demandes contradictoires qu'indiquent sur le terrain les finalités en compétition. Autrement dit, nous identifions et qualifions les prescriptions contradictoires que soulève la combinaison de plusieurs objectifs au sein des organisations en CC étudiées. Dans un second temps, nous essayons de voir si et, le cas échéant, comment ces demandes contradictoires ont pu être gérées en situation (à savoir quels ont été les arbitrages et les pratiques mises en œuvre qui permettent de garantir le maintien de la combinaison de finalités). Nous relevons ainsi le fait qu'à plusieurs reprises la tension soulevée n'est gérée qu'au moyen d'un arbitrage qui tend, pour le problème en question, à mettre davantage l'accent sur l'une ou l'autre finalité. L'intérêt des organisations en CC pour la littérature sur les organisations hybrides prend ici tout son sens, car on ne peut pas vraiment rapprocher cette forme de gestion d'une tension (par modulation du curseur) des formes classiques de gestion (voir Skelcher and Smith 2015) qui passent le plus souvent par des formes plus ou moins rigides de cloisonnements ou compartimentalisations de l'organisation en différentes structures (ex : une ONG avec des magasins de vente pour accroître les financements de projets).

Au total, nous rendons compte de sept tensions intra-organisationnelles différentes dont cinq renvoient à la combinaison de logiques commerciales et de transition et deux sont internes à la logique de transition. Ces différentes tensions ainsi que les processus de gestion qui y sont associés sont exposés en séquence dans les prochains paragraphes. Les verbatim des entretiens ainsi que d'autres éléments d'information relatifs à ces différentes tensions sont repris dans le tableau de synthèse qui figure en fin de chapitre.

Une première tension renvoie à l'une des caractéristiques bien connue des entreprises sociales qui combinent ancrage économique et nature participative de l'organisation (Defourny et Nyssens 2010) avec l'objectif d'en renforcer l'indépendance vis-à-vis des sphères publiques et marchandes. Ce déploiement des organisations en CC vers une plus grande autonomie et une démocratisation de l'activité économique se marque notamment à travers le renforcement des sources de financement participatives, la mobilisation de bénévoles au sein de la force de travail et à travers le développement de coopératives citoyennes à finalités sociales qui reposent sur des modes de prises de décision davantage démocratiques. De là découle une tension générale qui, selon les rencontres menées, oppose d'un côté l'efficacité des modes de gestion et de décision associés aux structures entrepreneuriales classiques et, de l'autre, les dispositifs participatifs attendus des entreprises sociales ayant intégré une base sociale citoyenne importante. Cette première tension montre bien le lien entre CC et entreprises sociales alors que nous verrons plus loin que les organisations en CC voient également émerger des spécificités par rapport aux études menées au sein de ce champ de recherche.

La tension évoquée ici s'exprime, par exemple, dans le cas d'une organisation portée initialement uniquement par des bénévoles et qui obtient des financements qui lui permettent d'engager une ou plusieurs personnes. Faut-il privilégier le recrutement des porteurs de projets initiaux qui bénéficient de toute la légitimité dû à leur engagement bénévole préalable (logique participative) ou celui de personnes éventuellement extérieures, mais dont les compétences pour le poste sont attestées (logique d'efficacité). Cette tension peut également s'exprimer au niveau des organes décisionnaires d'une coopérative si, par exemple, la répartition des responsabilités entre le conseil d'administration et le comité de gestion opérationnelle ne permet pas d'assurer dans la durée le bon fonctionnement de l'entreprise sociale ou encore si l'implication des administrateurs diminue avec le temps.

Les pratiques mises en œuvre pour gérer ce type de tensions intra-organisationnelles sont nombreuses. À titre d'exemple, les maraîchers d'une coopérative de production et commercialisation implantée dans

la province de Hainaut ont décidé après deux ans de constitution de recentrer les contours de la base sociale de leur organisation. Ainsi, au lieu d'intégrer les consommateurs et autres citoyens solidaires de l'organisation au sein même de la coopérative à travers la prise de parts sociales et donc un pouvoir décisionnaire, les parts sociales ont été transformées en obligations de l'entreprise. Cette dernière se définit alors comme coopérative de producteurs maraîchers, soutenue par sa communauté. L'organisation bascule ainsi d'un dispositif basé sur la copropriété consommateurs-producteurs de l'outil de production maraîchère vers la seule mutualisation entre producteurs de l'outil de production.

Une deuxième tension émane de la confrontation des objectifs de rationalisation de la logistique et de souplesse organisationnelle, souplesse qui renforce un sentiment de proximité et d'appartenance entre les membres de l'organisation. La gestion de cette tension se fait par déplacement progressif du curseur vers une plus grande optimisation de la logistique de façon à systématiser de plus en plus les tournées de collectes et d'approvisionnement tout en acceptant de ne pas dépasser un certain seuil virtuel de dépersonnalisation des arrangements. Ainsi, la rationalisation de la logistique s'opère progressivement tout en tolérant une certaine souplesse organisationnelle qui garantit le maintien de liens interpersonnels forts.

Une troisième tension qui découle de la combinaison des logiques commerciale et de transition s'articule autour de la fixation du prix. Cette dernière oppose d'une part la volonté de pérenniser l'organisation en lui assurant une marge suffisamment rémunératrice pour son fonctionnement interne et, d'autre part, l'objectif de rémunérer au mieux les producteurs. Cette tension reste un point sensible au sein des organisations de CC. Pour la gérer, certaines organisations œuvrent à la mise en discussion entre acteurs des mécanismes de construction des prix pour favoriser une compréhension mutuelle des réalités et des coûts de chacune des étapes de filière (production, transformation, distribution, commercialisation).

Une quatrième tension intra-organisationnelle souligne la difficulté de combiner l'objectif d'un ancrage territorial fort avec une stratégie commerciale qui assure la viabilité économique de l'organisation. Le cas du réseau d'épiciers et de producteurs en milieu rural illustre bien cette tension. En effet, l'objectif premier qui était « d'aider les producteurs locaux à développer leurs débouchés de proximité » se voit être mis en porte-à-faux avec une stratégie qui consiste à « aller vers les grandes villes à fort potentiel de pouvoir d'achat » pour « faire du chiffre », « sans devenir [pour autant] l'activité principale ». Au moment de notre rencontre (septembre 2015), cette tension n'avait pas

trouvé de solution, mais suscitait de nombreux débats entre les membres de l'association qui défendaient le renforcement des activités au sein même du territoire et ceux qui soulignaient l'urgence d'une plus grande rentabilité par augmentation du chiffre d'affaires vers les centres urbains plus éloignés.

Une cinquième et dernière tension entre logiques commerciale et de transition porte sur le degré de mise en concurrence entre acteurs similaires au sein d'une même organisation et les difficultés à déterminer le nombre de partenaires associés. Pour certains, « avoir une concurrence entre producteurs [par exemple] c'est pas mauvais parce que ça te permet de vouloir garder des produits de qualité et à te remettre en question ». Alors que pour d'autres, il est essentiel de limiter cette concurrence pour assurer aux partenaires présents un volume de vente suffisant. L'hétérogénéité des parties prenantes fait émerger également des intérêts contradictoires : « les producteurs ont intérêt à vendre le plus possible et les épiciers eux ils ont intérêt à avoir le plus de producteurs possibles. Donc deux producteurs de fromage de chèvre dans une épicerie, ça ne pose problème qu'aux producteurs de chèvre, pas à l'épicier ». Plusieurs dispositifs sont mis en œuvre pour gérer cette tension comme établir une liste de critères d'adhésion, tenter d'objectiver une première sélection sur base d'un certain nombre de valeurs partagées ou inciter les producteurs à renforcer les complémentarités entre leur offre de produits en diversifiant par exemple les plans de culture entre maraîchers.

En parallèle à ces différentes tensions provenant de la confrontation de deux logiques institutionnelles distinctes, les CC voient également émerger certaines difficultés internes à la logique de transition. Nous avons mis en avant que cette dernière, par le fait qu'elle était en construction n'offrait pas encore un ensemble cohérent et balisé de prescriptions. Cette caractéristique nous permet de relever le fait que certaines composantes de la logique de transition, certaines finalités inhérentes, peuvent être elles-mêmes en compétition.

C'est le cas par exemple de la volonté conjointe d'assurer un revenu décent aux producteurs agricoles tout en assurant un prix des produits accessibles pour le plus grand nombre de consommateurs. Les critères d'approvisionnement pour un supermarché coopératif par exemple sont ainsi contradictoires. D'un côté acheter à prix suffisamment bas pour être en mesure d'offrir une série d'aliments d'une certaine qualité à bon prix, de l'autre, soutenir les petits producteurs locaux en leur assurant un prix rémunérateur. Dans le cas de notre supermarché coopératif, le curseur a été posé davantage vers l'une des deux finalités. Ainsi, la tension au sein de l'organisation se gère de manière générale en visant à la fois des producteurs suffisamment bien installés pour pouvoir fournir un volume de marchandise relativement conséquent et à

bon prix tout en combinant ceci avec une stratégie de limitation des prix de vente en assurant en interne certaines étapes de transformation et de conditionnement pour éviter les marges d'intermédiaires.

Ces tensions internes à la logique de transition interviennent également entre la promotion d'une alimentation de qualité pour tous (favoriser l'accès à une alimentation de qualité de tous les publics, y compris plus défavorisés) et les normes associées aux modes de production agricole et alimentaire respectueux de l'environnement (label biologique, origine locale des produits, produits artisanaux, etc.).

Ainsi, une tension émerge au sein d'un supermarché coopératif lorsqu'une partie des membres souhaitent s'appuyer sur ces normes associées au respect de l'environnement alors que ces dernières peuvent constituer un frein à l'élargissement et la mixité de la base sociale de l'organisation. En effet, l'unique présence de produits relevant de la certification biologique ou d'une origine locale renvoie à une identité par les pratiques alimentaires qui est généralement associée aux classes sociales les plus aisées. L'objectif de dépasser cette réalité suggère à l'inverse de diversifier la gamme des produits proposés afin de multiplier les valeurs de références associées aux produits.

Le dispositif mis en place afin de gérer cette tension liée à la double promotion d'une accessibilité sociale et de produits respectueux de l'environnement a été de diversifier la gamme tout en attirant l'attention des consommateurs sur toute une série de critères de qualité. Chaque produit se voit donc attribuer une étiquette particulière indiquant dans quelle mesure il rejoint certaines qualités jugées importantes pour un approvisionnement alimentaire plus durable. L'information et la transparence permettent aux consommateurs de procéder à leurs propres arbitrages et à l'organisation d'apporter une réponse pratique aux logiques contradictoires qu'elle vise à intégrer dans la tenue de ses activités.

## DISCUSSION

Dialectiser les circuits courts avec certains travaux portant sur les entreprises sociales comme organisations hybrides tel que nous venons de le faire dans cet article permet de mettre en lumière un certain nombre d'enjeux qui traversent la dynamique émergente d'innovations sociales autour des systèmes agroalimentaires.

Parmi ceux-ci, nous avons pointé toute l'importance d'inclure à l'analyse les processus socio-historiques de construction des logiques institutionnelles. Adopter cette posture évolutionniste pour rendre compte des dynamiques à l'œuvre au sein des circuits courts permet de relever toute la complexité des mises en œuvre pratiques, tout en prenant

de la hauteur par rapport à la trajectoire dans laquelle elles s'inscrivent. Cette trajectoire encore en construction et comportant donc son lot de contradictions internes, nous proposons de l'inscrire dans un processus d'institutionnalisation d'une logique « de transition ».

Cette logique institutionnelle « de transition » en cours de construction et dont les contours ne sont pas encore clairement délimités implique une imbrication de pratiques et des normes tantôt convergentes tantôt contradictoires. Ces pratiques et normes imbriquées relèvent d'une volonté de redéfinir les contours de l'activité économique par une diversité d'acteurs en présence. Ainsi, à l'instar des coopératives citoyennes de production énergétique (Bauwens et Mertens 2017), l'organisation en circuit court doit répondre à des exigences en termes d'écologie, d'autogestion, de microéconomie locale, de cohésion sociale et d'autonomie vis-à-vis de l'État et du marché.

Le processus d'institutionnalisation d'une logique « de transition » renvoie dès lors au développement d'une sphère autonome et à l'importance des délibérations et autres arbitrages entre acteurs en présence pour placer les curseurs entre la diversité des objectifs poursuivis. Or, en l'absence d'un cadre prescripteur bien défini tel qu'une logique institutionnelle socialement et historiquement bien ancrée est censée offrir aux acteurs en situation, la combinaison de plusieurs finalités au sein d'une même organisation génère comme nous l'avons vu une série de tensions.

La gestion dans le temps de ces tensions entre finalités contradictoires et les tentatives répétées d'imbrication de plusieurs normes, pratiques et valeurs au sein des circuits courts et dans d'autres initiatives économiquement ancrées de la sphère autonome, permettra de voir comment évolue la logique « de transition ». Cette logique « de transition » évoluera-t-elle vers une scission entre plusieurs logiques de nature sociétale avec, par exemple, d'une part des prescriptions écologiques nettes et distinctes et, d'autre part des normes de démocratisation ou d'autogestion pour la conduite d'activité économique ? Finira-t-elle par s'institutionnaliser avec l'ensemble de ces composantes et à fournir aux acteurs un cadre de référence qui leur permette de placer plus facilement le curseur lorsqu'ils doivent arbitrer entre les prescriptions « de la transition » et celles d'autres logiques institutionnelles ? Ou suivra-t-elle finalement une autre trajectoire encore qui s'éloigne de tout processus d'institutionnalisation ?

**Tableau 1. Tensions intra-organisationnelles découlant d'une combinaison de logiques institutionnelles en compétition**

Finalités en compétition	Organisation(s) concernée(s)	Tentative d'arbitrage et/ou dispositif mis en œuvre pour gérer la tension	Verbatim
Tensions entre logique commerciale et logique de transition			
Rationalisation de la logistique vs. souplesse organisationnelle et arrangements interpersonnels	Organisation 3	<p>Mise en place progressive d'un dispositif logistique de plus en plus systématisé.</p> <p>Les personnes en charge des tournées de collecte et de livraison entretiennent par ailleurs une relation interpersonnelle forte avec chacun des membres de l'organisation ce qui permet d'osciller plus facilement entre souplesse et rigueur.</p>	<p>La logistique CC c'est très, très lourd. C'est notamment difficile parce que les producteurs sont tellement habitués à travailler en « système D » qu'ils ne comprennent pas que sur une logistique avec 24 producteurs et 20 points de dépôts on ne peut pas forcément se permettre des systèmes D. Et donc ça c'est des sources potentielles de tensions.</p> <p>Un fonctionnement logistique rationalisé n'est pas toujours compris et accepté par les membres du Réseau.</p> <p>Alors il faut à la fois savoir être souple parce qu'il y a vraiment un esprit de rendre service, mais aussi pour que ça reste durable, que ça ne s'essouffle pas et que ça ne soit pas merdique... Parce que ça l'est vite avec 24 producteurs qui disent « je te note un truc là », « ça, je le dis. Ça, je l'envoie un mail ». Voilà. Donc il faut aussi avoir une carrure et une certaine fermeté tout en étant courtois avec les uns et les autres.</p>

<p>Efficacité de gestion vs. modes participatifs de prise de décision</p>	<p>Organisation 1 et 2</p>	<p>Tension généralement structurelle, exemples de dispositifs mis en œuvre :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Établir des modes de fonctionnement distinct entre ce qui relève de la gestion des ressources humaines (communication interne, procédures de recrutement, répartition des tâches) et ce qui relève des orientations stratégiques et de l'identité de l'organisation</li> <li>- Limiter la base sociale à une même catégorie d'acteurs et ouvrir la possibilité d'un financement participatif sans pouvoir décisionnaire</li> </ul>	<p>Il y a toujours cette tension efficacité / participation. Je crois qu'on aurait dû attaquer en même temps la question de la gestion de l'info, la gestion des ressources humaines, de la gestion de l'engagement. (O1)</p> <p>Dans le groupe gouvernance ça me fait un peu sourire, on discutait de gestion des ressources humaines et on utilisait le mot « gouvernance ». Et on essayait d'inclure le plus possible les gens et tout ça, mais sans vraiment réfléchir à l'efficacité qui est derrière ça. (O1)</p> <p>On est dans un environnement plus militant et donc déjà le management, par définition c'est quelque chose qui est un peu tabou. On va dire « la gouvernance » ... on dit toujours le terme « gouvernance » même quand ça concerne du management. (O1)</p> <p>Au final l'impact de l'implication des citoyens, en tout cas au niveau financier, ce n'était pas ça. Au niveau de l'implication réelle ce n'était pas ça non plus. On se retrouvait vite en AG avec 10-12 que ça motivait, sur les 70. (O2)</p> <p>On est en train de demander aux coopérateurs qu'ils transforment leurs parts de coopérative en obligations ou de les reprendre. Et donc ils ne feraient plus partie entre guillemets du capital de l'entreprise. C'est un peu comme du crowdfunding. Et au final, la plupart des gens sont d'accord de continuer à nous soutenir. (O2)</p>
---	--------------------------------	--	---



<p>Fixer le prix de revient aux producteurs en intégrant tous les coûts des services fournis par l'organisation CC 7<sup>es</sup>. Favoriser un prix de vente plus important pour les producteurs</p>	<p>Organisations 3 et 4</p>	<p>Dans la première organisation, le dispositif envisagé pour gérer la tension était d'organiser des groupes de discussion sur la construction du prix avec les producteurs. Dans la seconde, l'objectif est de chiffrer les coûts effectifs et les coûts non monétarisés (travail bénévole des consommateurs) pour conscientiser les producteurs sur la réalité des services fournis.</p>	<p>Quand il le vend chez nous, il le vend 6 €, 20% plus cher, or nous on offre un service, c'est anormal. On a toute une série de clients qui se sont rendu compte de ça et qui disent qu'on est quand même beaucoup plus cher. (O4)</p> <p>Quand on est subsidiés, on a un peu tendance à se voiler la face puis on a des scrupules à faire participer les producteurs et les épiciers, alors qu'en fait il aurait fallu rapidement appliquer un pourcentage qui était tenable. C'est la réalité, n'importe quel grossiste lui ferait payer 30% ! Pourquoi nous on aurait réussi avec 5% ? (O3)</p> <p>On le dit depuis le début qu'il faut un peu baisser leurs prix, mais il y a des producteurs qui ne le changent pas et qui restent sur leurs positions. C'est un peu comme si on était leur outil de travail, comme si les 20% on les mettait dans notre poche, comme si on se payait avec ça. (O4)</p> <p>C'est un peu comme si on savait la branche sur laquelle on est assis, parce que ces prix nous empêchent d'élargir notre clientèle et de la fidéliser. Ça pose question par rapport au projet initial qu'on avait. (O4)</p> <p>Certains [producteurs] ont aussi l'habitude de travailler sur les marchés et n'avaient jamais travaillé avec des revendeurs et ils donnent le même prix sur le marché qu'à l'épicerie... Sauf que l'épicerie, elle doit encore mettre une marge pour pouvoir vendre et elle a du mal à concevoir que le producteur lui vende le même prix que sur le marché. (O3)</p>
---	-----------------------------	--	---

<p>Identité territoriale forte vs. stratégie commerciale étendue</p>	<p>Organisation 3</p>	<p>Au moment de la rencontre, le dispositif final à mettre en place n'était pas encore approuvé.</p> <p>La gestion de la tension se réalise au moyen de plusieurs réunions avec animation préparée à l'avance pour faciliter les échanges.</p>	<p>Quand on dit aller dans le nord de la province moi ça me fait cet effet-là : qu'est-ce qu'on va trouver de différent, de plus rentable ? On va aussi trouver des zones rurales, faire plus de km, ... est-ce que ça va vraiment aider à l'autosuffisance du système ? D'où mon idée de parler d'intensification. On a déjà pas mal de potentiel ici et on ne va pas au bout du potentiel.</p> <p>Élargir à la province pour la diversité des produits, mais au-delà de la province pour la vente. On serait comme ça une vitrine des produits de la Province.</p> <p>Je suis aussi pour aller vers des grandes villes à fort potentiel de pouvoir d'achat. Ce n'est pas ce qui me plaît, mais c'est ce qui, pour moi, fera bouger les choses.</p> <p>La mission première était d'aider les producteurs locaux et élargir le Réseau s'en éloigne en allant vers l'extérieur, on s'éloigne de l'objectif de départ qui était d'aider les producteurs locaux à développer leurs débouchés de proximité.</p> <p>On a tout l'axe le long des voies rapides. On reste dans un rayon d'action à taille humaine donc on peut se le permettre.</p> <p>Quand on donne l'idée d'aller vendre ailleurs les produits de nos producteurs c'est de garder le gros de l'activité ici, mais que quelques livraisons ponctuelles sur les grosses villes feraient faire du chiffre sans devenir l'activité principale.</p>
--	-----------------------	--	--

<p>Supprimer toute concurrence entre producteurs <i>vs</i> concurrence limitée et conditionnée au respect de certains critères</p>	<p>Organisations 3 et 4</p>	<p>Définition collective d'une série de critères d'adhésion pour tenter d'objectiver l'intégration ou non de nouveaux membres. Élargissement progressif des membres pour garantir une concurrence limitée. Inciter les producteurs à favoriser davantage les complémentarités possibles entre leur offre de prix.</p>	<p>Les producteurs ont intérêt à vendre le plus possible et les épiciers eux ils ont intérêt à avoir le plus de producteurs possibles. Donc 2 producteurs de fromages de chèvre dans une épicerie, ça ne pose problème qu'aux producteurs de chèvre, pas à l'épicier. (O3)</p> <p>Quand il n'y a pas de concurrence, la grille [de critères d'adhésion] convient à tout le monde. C'est que quand il y a concurrence que la grille n'aide pas à se positionner. Parce qu'on n'a pas vraiment de quoi dire non, parce que le producteur qui veut rentrer a le bon profil, à taille humaine, bio, etc. Mais ça nous fait un cas de conscience parce qu'on a déjà un producteur dans le réseau. Est-ce que ça ne va pas lui faire perdre du chiffre d'affaires ? (O3)</p> <p>Le CA [Conseil d'administration] a préféré ne pas remettre d'avis d'admission à deux candidats maraîchers de peur que cela crée de la concurrence pour les maraîchers déjà présents dans la coopérative [...] Par contre, le CA ne voulait pas leur fermer complètement la porte [...] et a proposé une rencontre [...] pour voir s'il y a moyen de s'entendre sur des plans de culture [...] pour être complémentaires. (O4)</p> <p>Un peu de concurrence c'est bien, pour équilibrer les prix, mais après il faut que la demande suive aussi pour pouvoir faire rentrer d'autres personnes. (O4)</p> <p>Dans cette charte on a quand même mis qu'on se réservait le droit d'entrée en fonction de l'offre et de la demande pour éviter une trop grande concurrence. (O4)</p> <p>Avoir une concurrence entre producteurs c'est pas mauvais parce que ça te permet de vouloir garder des produits de qualité et à te remettre en question de temps en temps. « Tiens, je devrais peut-être améliorer ceci ou cela ». Pour n'importe qui, c'est travailler plus sur sa qualité pour être meilleur qu'un autre. Ça permet une évolution positive du produit. Moi je suis pour une concurrence, correcte, mais il faut de la concurrence. (O4)</p>
--	-----------------------------	---	---

Tensions au sein de la logique de transition		
Accessibilité sociale produits de qualité vs. juste rémunération des producteurs	Organisation 1	<p>Élargir la gamme de produits offerts en combinant plusieurs qualités. Internaliser des étapes de conditionnement ou de transformation au sein de l'organisation pour diminuer le coût d'approvisionnement.</p> <p>Création d'une étiquette multicritère qui permet à tous les consommateurs-coopérateurs d'avoir une information précise et transparente sur les qualités des produits.</p>
Accessibilité sociale produits de qualité vs. promotion unique produits respectueux de l'environnement	Organisation 1	<p>Trouver l'équilibre entre accessibilité des produits et juste rémunération du producteur, j'ai l'impression que c'est là qu'est toute la tension du projet parce que c'est deux trucs qui sont antagonistes et du coup notre but c'est arriver à trouver un juste milieu cohérent entre ces deux pressions-là.</p> <p>Une des bases du fonctionnement de notre modèle c'est de pouvoir trouver des bonnes niches, des bons plans au niveau de l'approvisionnement. Des producteurs qui ne vendent pas trop cher, qui veulent bien faire des ristournes si on achète son produit dans des étapes de valeurs ajoutées moindre.</p> <p>Notre com' c'est pas un supermarché bio, mais c'est un supermarché durable pour tous et notre objectif c'est vraiment ça. On peut avoir 15% de nos produits qui ne soient pas bio, mais si après ça fait quand même plus consommer bio et que ça crée de la cohésion sociale nous on est super contents. [...].</p> <p>C'est vrai que ces discussions peuvent être un peu tendues, même au sein des coopérateurs parce que les coopérateurs viennent avec des intérêts différents et ça reflète la diversité des gens qui sont au sein de [l'organisation]. [...] C'est important de pouvoir se laisser un espace où on peut introduire des produits qui ne correspondent pas pile-poil à l'étiquette, mais qui permettent d'intégrer des gens.</p>

## BIBLIOGRAPHIE

Aubry, C. et Chiffolleau, Y. (2009), « Le développement des circuits courts et l'agriculture périurbaine : histoire, évolution en cours et questions actuelles », *Innovations Agronomiques*, vol. 5, pp. 53-67.

Battilana, J. and Dorado, S. (2010), "Building sustainable hybrid organizations: the case of commercial microfinance organizations", *Academy of Management Journal*, Vol. 53, No. 6, pp. 1419-1440.

Battilana, J. and Lee, M. (2014), "Advancing Research on Hybrid Organizing - Insights from the Study of Social Enterprises", *The Academy of Management Annals*, Vol. 8, No. 1, pp. 397-441.

Bauwens, T. (2014), "New institutional economic theories of non-profits and cooperatives: a critique from an evolutionary perspective", Working paper.

Bauwens, T. et Mertens, S. (2017), « Économie sociale et gouvernance polycentrique », dans Cassiers, I., Maréchal, K. et Méda, D. (éds), *Vers une société post-croissance. Intégrer les défis écologiques, économiques et sociaux*, Éditions de l'Aube.

Cassiers, I. et Maréchal, K. (2017), « L'économie dans une ère post-croissance : quel projet, quelle pensée ? », dans Cassiers, I., Maréchal, K. et Méda, D. (éds), *Vers une société post-croissance. Intégrer les défis écologiques, économiques et sociaux*, Éditions de l'Aube.

Defourny, J. and Nyssens, M. (2010), "Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences", *Journal of Social Entrepreneurship*, Vol. 1, No. 1, pp. 32-53.

Defourny, J. et Nyssens, M. (2017), « La diversité des modèles d'entreprise sociale : Nouvelles dynamiques au cœur et aux confins de l'économie sociale ».

Forsell, S. and Lankoski, L. (2015), "The sustainability promise of alternative food networks: an examination through "alternative" characteristics", *Agriculture and Human Values*, Vol. 32, No. 1, pp. 63-75.

Geels, F. (2004), "From sectoral systems of innovation to socio-technical systems: insights about dynamics and change from sociology and institutional theory", *Research Policy*, Vol. 33, No. 6/7, pp. 897-920.

Geels, F. and Schot, J. (2007), "Typology of socio-technical transition pathways", *Research Policy*, Vol. 36, pp. 399-417.

Kneafsey, M. et al. (2013), "Short Food Supply Chains and Local Food Systems in the EU. A State of Play of their Socio-Economic Characteristics", Joint Research Center.

Santini, F. and Gomez y Paloma, S. (Eds) (2013), "Short Food Supply Chains and Local Food Systems in the EU. A State of Play of their Socio-Economic Characteristics", Joint Research Center.

Lamine, C. (2005), "Settling shared uncertainties: local partnership between producers and consumers", *Sociological Ruralis*, Vol. 45, No. 4, pp. 324-345.

Maréchal, K. (2007), "The economics of climate change and the change of climate in Economics", *Energy Policy*, Vol. 35, No. 10, pp. 5181-5194.

Maréchal, K. (2010), "Not irrational but habitual: the importance of 'behavioural lock-in' in energy consumption", *Ecological Economics*, Vol. 69, No. 5, pp. 1104-1114.

Maréchal, K. (2012), *The economics of climate change and the change of climate in economics*, Routledge: London and New-York.

Maréchal, K., Plateau L. et Holzemer, L. (2017), « La durabilité des circuits courts, une question d'échelle ? L'importance de court-circuiter les schémas classiques d'analyse », working paper présenté au colloque AGRUDEV, Université libre de Bruxelles, Mai 2017.

Messmer, J.G. (2013), « Les circuits courts multiacteurs : émergence d'organisations innovantes dans les filières courtes alimentaires », Rapport INRA-MaR/S.

Morel, K. and Léger, F. (2016), "A conceptual framework for alternative farmers' strategic choices: the case of French organic market gardening microfarms", *Agroecology and sustainable Food Systems*, Vol. 40, No. 5, pp. 466-492.

Nyssens, M. et Grégoire, O. (2003), « Les entreprises sociales d'insertion par l'économie en Belgique », *EMES Working Papers*, n°02/03.

Pache, A. and Santos, F. (2013), "Inside the hybrid organization: selective coupling as a response to competing institutional logics", *Academy of Management Journal*, Vol. 56, pp. 972-1001.

Plateau, L., Holzemer, L., Nyssens, T. et Maréchal, K. (2016), « Analyse dynamique de la durabilité vécue et mise en œuvre par les acteurs des circuits courts », Rapport de recherche, CEESE-ULB.

Prigent-Simonin, A.H. et Hérault-Fournier, C. (2012), *Au plus près de l'assiette. Pérenniser les circuits courts alimentaires*, Quae EducAgri : Paris.

Renting, H., Marsden, T., and Banks, J. (2003), "Understanding Alternative Food Networks: Exploring the Role of Short Food Supply Chains", *Environment and Planning A*, Vol. 35, pp. 393-411.

Skelcher, C. and Smith, S.T. (2015), "Theorizing hybridity: institutional logics, complex organizations, and actor identities: the case of nonprofits", *Public Administration*, Vol. 93, No. 2, pp. 433-448.

Smith, W., Gonin, M. and Besharov, M. (2013), "Managing Social-Business Tensions : A Review and Research Agenda for Social Enterprise", *Business Ethics Quarterly*, Vol. 23, No. 3, pp. 407-442.

Thornton, P., Ocasio, W. and Lounsbury, M. (2012), *The Institutional Logics Perspective: A New Approach to culture, Structure and Process*, Oxford University Press: Oxford.