

CIRCUITS COURTS ALIMENTAIRES EN WALLONIE : HYBRIDATION DES PRATIQUES DES MANGEURS ET DES MODES D'ORGANISATION

Laurence Holzemer¹

Pascal Marcq²

Lou Plateau¹

Sybille Mertens²

Kevin Maréchal¹

Mots clés : circuits courts, consommation alimentaire, dispositifs organisationnels, hybridation, logiques institutionnelles, théorie des pratiques

Contexte

Un circuit court alimentaire (CCA) est généralement appréhendé comme un système d'échanges dans lequel le nombre d'intermédiaires entre le producteur et le consommateur final est réduit, voire inexistant (Aubry & Chiffolleau, 2009). Cependant, ce raccourcissement de la chaîne d'approvisionnement alimentaire peut être davantage nuancé au travers d'une part, de la notion de proximité et, d'autre part, par l'approche territoriale des circuits multi-acteurs. La notion de **proximité se décline sous différentes formes** : proximité d'accès (géographique), identitaire (les valeurs partagées), relationnelle (les interactions comme les échanges d'information) et de processus (la connaissance des manières de faire) (Prigent-Simonin et al., 2012 ; Hérault-Fournier, 2013 ; Hérault-Fournier et al., 2014). Ces nuances apportées par une approche multiforme de la proximité permettent d'explorer une large diversité d'innovations en œuvre dans les CCA.

Partir de cette définition multifacette de la proximité offre la perspective d'ouvrir la « boîte noire » relative à la notion d'intermédiaire(s) entre producteurs et consommateurs. En effet, puisque la proximité n'est plus corrélée aux interactions directes, nous pouvons, comme le suggère J.-G. Messmer, (2013) adopter une **définition multi-acteurs des initiatives de CCA**. Sont ainsi également intégrées à l'analyse des CCA les initiatives qui auraient diversifié les parties prenantes de leur organisation en y associant une (ou plusieurs) structure (publique ou privée, interne ou externe à l'organisation) accompagnant (financièrement mais aussi en termes de logistique, d'organisation, de communication) les unités de production-transformation afin de faciliter la vente de leurs produits. L'intégration logistique d'un CCA ne s'appuie alors plus uniquement sur la réduction du nombre d'intermédiaires mais davantage sur l'ancrage territorial d'une initiative.

De façon générale, cette **proximité multi-facettes** entre producteurs et *mangeurs* est perçue comme prometteuse pour dépasser les limites du système agro-alimentaire dominant, grand consommateur d'intrants extérieurs et dépendant vis-à-vis des marchés internationaux (Van Der Ploeg, 2014), et ainsi rencontrer les impératifs tridimensionnels du développement durable à l'échelle territoriale (Chiffolleau & Prévost, 2012). Les innovations apportées par les CCA pourraient ainsi participer à la transition vers un système agro-alimentaire plus durable (Stassart et al., 2012).

Research gap

¹ Centre d'Études Économiques et Sociales de l'Environnement (ULB)

² Centre d'Économie Sociale (HEC-ULg)

Depuis plusieurs années, dans le cadre des approches dites de la transition (*i.e.* Geels & Schot, 2007) la question des réseaux agro-alimentaires alternatifs (Goodman et *al.*, 2012 ; Deverre & Lamine, 2010) est de plus en plus présente. Comme le soulignent Van Gameren et *al.* (2012), les analyses se focalisent généralement sur les acteurs issus de l'offre (les niches) et sur l'articulation de ces dispositifs de production alternatifs avec des acteurs dominants ancrés dans un régime socio-technique verrouillant.

En mettant l'accent tant sur l'alternativité des acteurs de l'offre et leur opposition à un système dominant que sur l'analyse des trajectoires de transition vers plus de durabilité, nous pensons qu'un champ d'analyse reste encore négligé dans la littérature. Sans remettre en question tout l'intérêt du cadre heuristique proposé par les approches de la transition (en particulier la mise en évidence des processus de *lock-in*), nous voudrions proposer un angle d'approche davantage complémentaire que contradictoire pour une plus grande compréhension des réalités rencontrées sur le terrain des CCA.

Premièrement, les analyses portant sur les *mangeurs* comme acteurs clés des dynamiques de transition semblent relativement négligées. Si, à l'échelle du territoire wallon, certaines typologies des modes de distribution existent (Lefin & Boulanger, 2010 ; Leonard, 2010), celles-ci ne questionnent que très peu les espaces de rencontre entre *mangeurs* et producteurs ou intermédiaires et encore moins la trajectoire des initiatives. Certaines recherches traitent toutefois des modes organisationnels en ouvrant la *black box* de l'organisation mais celles-ci portent un intérêt aux initiatives impulsées par la demande et en particulier aux groupes d'achat alimentaire (Thys, 2012 ; Plateau, 2013).

D'autres analyses insistent sur le rôle des consommateurs dans les CCA mais en se limitant fréquemment aux situations où le consommateur est considéré comme *consom'acteur* (Pleyers, 2011 ; Thys, 2012), reflétant nécessairement un engagement politique (Dubuisson-Quellier & Lamine, 2004; Micheletti, 2004). Privilégier ce prisme de la consommation engagée revient à négliger alors l'imbrication de l'approvisionnement alimentaire dans un ensemble d'autres pratiques potentiellement limitantes.

Deuxièmement, l'analyse des dispositifs organisationnels des CCA sous l'angle de la combinaison délibérée de logiques institutionnelles plutôt que par une définition en « opposition à » (ou « alternatif par rapport à ») semble également faire relativement défaut. Si certains auteurs ont bien montré, par exemple en ce qui concerne la fixation du prix (Le Velly et *al.*, 2008), qu'il pouvait être pertinent d'analyser les CCA sous l'angle de leur capacité à s'hybrider avec les circuits conventionnels, à notre connaissance aucune étude n'a investigué de façon approfondie cet axe sur le territoire wallon.

Notre recherche s'inscrit dès lors dans la continuité de l'hypothèse selon laquelle l'offre et la demande s'orientent de plus en plus souvent vers des pratiques multiples et multiformes. Il apparaît en effet que, **d'une part, les consommateurs tentent de diversifier leur approvisionnement** selon les opportunités, leurs possibilités, leurs envies et contraintes. **D'autre part, certains producteurs et intermédiaires cherchent à transformer cette demande hétérogène en opportunité organisationnelle** en proposant des modalités qui visent à nuancer les définitions et catégories trop dichotomiques (circuits courts/longs, circuits conventionnels/alternatifs).

Un double questionnement

En partant de cette hypothèse d'hétérogénéité dans les pratiques d'approvisionnement des ménages, nous nous sommes davantage intéressés à la diversification des lieux

d'approvisionnement et de leurs arrangements socio-matériels. Les questionnements orientés vers la pratique d'approvisionnement alimentaire ont dès lors dépassé la seule fréquentation d'un CCA. Ainsi, plutôt que de questionner les mangeurs sur les seules raisons qui les ont poussés à s'approvisionner en CCA, nous nous sommes interrogés sur l'étendue et la diversité de leur pratique d'approvisionnement alimentaire.

A côté de cela, nous avons cherché à mieux comprendre comment les acteurs de l'offre combinaient différentes finalités et une pluralité de ressources. Nous nous sommes interrogés sur les différentes combinaisons de logiques internes aux organisations et leurs éventuelles contradictions.

Nous proposons dans cette contribution d'explorer en Région wallonne les signes de ce double processus d'hybridation et les tensions potentiellement vécues par les acteurs (consommateurs et organisations) ainsi que d'apporter quelques pistes de réflexions sur ce que ce double processus nous amène à penser pour la transition socio-technique.

Cadre théorique

« Attraper la demande » par les pratiques hétérogènes du mangeur

Nous avons cherché à replacer la consommation dans un ensemble d'agencements collectifs et individuels inscrits dans le quotidien des ménages.

Pour ce faire, nous mobilisons la théorie dite des **pratiques sociales** [*social practices*] (i.e. Warde, 2005 ; Halkier et al., 2011 ; Shove et al., 2012)³ qui nous permet de nous affranchir d'une approche strictement instrumentale du choix rationnel comme source du changement proposée par l'orthodoxie économique néo-classique⁴ et la vision behaviouriste de la consommation.

Ainsi, la consommation n'est plus considérée comme une pratique isolée, désolidarisée d'autres pratiques quotidiennes mais bien comme un **moment situé dans la pratique alimentaire** – depuis les actes d'achat, jusqu'au nettoyage de la table ou bien encore jusqu'à la conservation des restes, en passant par la préparation culinaire (Warde, 2005). Par ailleurs, les ensembles d'éléments qui composent la pratique alimentaire dans ses différentes dimensions (le sandwich au bureau, la glace au parc et le repas de famille) est intimement liée à d'autres pratiques sociales comme celles renvoyant au travail, aux loisirs, aux soins des enfants, etc. ; cet ensemble de pratiques étant elles-mêmes conditionnées, entre autres choses, par un style de vie, un socle normatif, des représentations, des contraintes matérielles.

Ainsi, la théorie des pratiques nous semble particulièrement adaptée pour comprendre les pratiques alimentaires parce qu'elle nous invite à considérer les pratiques en amont et en aval de l'acte de consommer des produits issus des circuits courts et/ou longs et/ou hybrides et qu'elle n'évacue ni les besoins physiologiques, ni les normes, ni les objets, ni les dispositifs discursifs. Les dispositifs techniques, commerciaux, de communications, de prix

³ Directement inspirée de la théorie de la structuration (Giddens, 1987), le centre de gravité ontologique de la pratique sociale incorpore le poids des structures mais aussi la performance des praticiens. En d'autres mots, la pratique est considérée comme une entité qui est reconnaissable et reproduite (et donc potentiellement changée) à travers la performance répétée des acteurs.

⁴ Le signal prix pour expliquer un choix de consommation n'est pas complètement disqualifié mais celui-ci n'est qu'un élément à prendre en considération parmi un ensemble d'autres critères.

des différents CCA constituent donc autant d'éléments pouvant être intégrés à la réflexion et qui entrent en jeu dans la pratique alimentaire des ménages.

« Attraper l'offre » par l'hybridation des dispositifs organisationnels

En première instance, il convient de faire remarquer que les **organisations** auxquelles nous nous intéressons sont des **entreprises**⁵. Dans cette recherche, ces entreprises sont de deux ordres : des entreprises sociales (ES) et des entreprises capitalistes classiques (EC). Bien que ces deux types d'entreprises diffèrent (principalement en termes de finalité, de gouvernance, de ressources mobilisées, de véhicule juridique emprunté), pour dépasser cette opposition, une définition commune de l'entreprise est mobilisée où EC et ES ne sont que deux formes particulières d'entreprises. Nous considérons donc dans cette recherche les entreprises comme « des organisations économiques qui produisent, sur une base continue, des biens et/ou des services et qui, pour ce faire, prennent le risque de mobiliser des outils et des compétences » (Mertens, 2010 : 20). Les biens et services créés et les ressources mobilisées peuvent être marchands ou non marchands (financements par des subsides, des dons ou indirectement par du travail sur une base volontaire). L'activité générée par ces entreprises ne l'est pas de manière ponctuelle mais s'inscrit dans une période indéterminée et pour ce faire, le plus souvent, l'entreprise a recours à du personnel rémunéré. Enfin, on parle d'activité risquée car les risques sont pris par des apporteurs de fonds privés.

L'intérêt que nous voyons à dépasser pour un temps l'opposition ES/EC grâce au détour par la notion commune d' « entreprise » (et/ou d'organisation dans la suite du texte) réside dans la volonté annoncée d'ouvrir la « boîte noire » sans *a priori* classificatoire. Nous avons souligné que différents traits caractéristiques pouvaient distinguer les deux types d'entreprises mentionnés. Cependant, l'élément distinctif souvent retenu en premier lieu est celui de la finalité des activités menées. Dans la littérature, la finalité première de l'EC est la rémunération des apporteurs de capitaux, celle de l'ES est de rencontrer des enjeux d'ordre sociétal.

Cependant, sur le terrain, nous constatons que cette distinction quant à la finalité ne signifie pas que les ES coulent des « jours tranquilles » à l'abri des pressions du marché sans devoir assurer une certaine performance économique. A l'inverse, il faut souligner qu'une série d'entreprises capitalistes sur papier peuvent intégrer des considérations socio-environnementales pour questionner leurs performances au sens large.

Plutôt que de répartir les organisations rencontrées dans l'une ou l'autre catégorie d'entreprises⁶, nous avons davantage cherché à relever et à comprendre si et comment ces organisations combinaient différentes finalités. Pour ce faire nous proposons de mobiliser la notion d'**organisation hybride** (Lee & Battilana, 2013 ; Pache & Santos, 2013).

Pour comprendre les processus potentiellement à l'œuvre dans les organisations, il nous faut tout d'abord rendre compte de la notion de **logique institutionnelle**. Par logique institutionnelle, nous entendons une série de pratiques, de croyances, de prescriptions sociales qui représentent « une compréhension commune de ce qui constitue des objectifs légitimes et comment ces objectifs peuvent être poursuivis » (Scott, 1994 ; cité dans

⁵ Ainsi, dans cette recherche, nous considérons entreprise et organisation comme étant deux notions équivalentes.

⁶ Sur base, par exemple, des finalités premières ou des véhicules juridiques mobilisés.

Battilana & Dorado, 2010)⁷. Selon Pache & Santos (2013), deux logiques institutionnelles contradictoires peuvent être épinglées dans l'environnement de l'entreprise (et il est vrai en particulier dans celui des ES) : une logique de profit (*business*) et une logique de bien-être sociétal (*welfare*). Ainsi, par organisations hybrides, nous entendons des organisations qui tentent d'intégrer ces deux logiques antagonistes de bien-être social et commercial.

Dans cette perspective, l'organisation est ainsi abordée comme une « arène de contradictions » (Pache & Santos, 2013 : 972) qui déploie une série de **dispositifs organisationnels hybrides** (Battilana & Lee, 2014) multiples pour incorporer ces logiques institutionnelles contradictoires. Il s'agit donc bien d'ouvrir la « boîte de l'organisation » en mettant en évidence les « pièces de sa machinerie »⁸ et, en s'intéressant à sa trajectoire, de comprendre comment elle gère ces identités multiples. En d'autres mots, en faisant écho aux *Cités* de Boltansky et Thévenot (voir Thys, 2012), il est question de comprendre comment l'organisation manœuvre dans une série de registres en concurrence, de répertoires culturels comme autant de (res-) sources de *justification*.

Selon Pache & Santos (2013) toujours, les organisations hybrides intègrent ces logiques institutionnelles compétitives, par le biais de deux grandes familles de stratégies : *decoupling* et *compromising*.

La stratégie dite de « *decoupling* » renvoie au processus par lequel les organisations découplent l'aspect normatif de l'aspect opérationnel dans leurs dispositifs organisationnels (Bromley & Powell, 2012 ; Meyer & Rowan 1977 ; cités dans Pache & Santos, 2013). Les organisations hybrides optant pour cette stratégie vont créer un décalage relatif entre le registre symbolique (via des dispositifs socio-matériels)⁹ et les comportements « réels » dans la gestion quotidienne de l'entreprise.

Par contre, la stratégie dite de « *compromising* » signifie que dans un même comportement au sein d'une organisation, on retrouve des « signes » de logiques institutionnelles compétitives (*Ibid.*). Le processus d'hybridation est ici renforcé car c'est le comportement lui-même qui est « agencé » alors que dans des stratégies de *decoupling*, on assiste à une forme de « changement de casquettes » entre le « dire » et le « faire ».

Dans la discussion sur les résultats du côté offre (voir *infra*), nous reprendrons ces notions de *compromising* et de *decoupling* et, en particulier, nous soulignerons l'acceptation que nous faisons des stratégies de découplage assez différente de ce que propose la littérature.

Méthodologie

Comme point d'entrée méthodologique, nous avons sélectionné 11 entreprises déployant leur(s) activité(s) en CCA en Wallonie¹⁰. Dans cette recherche, rappelons-le, de nature exploratoire, ce choix s'est fait sur base de critères de dispersion importants : couverture étendue du territoire wallon (provinces du Luxembourg, Namur, Brabant Wallon et

⁷ Ces logiques institutionnelles fonctionnent comme des contraintes qui façonnent les comportements des acteurs (individus ou organisations) mais aussi, fonctionnent comme des ressources (l'agence) pour de l'action transformatrice. En outre, ces logiques institutionnelles permettent d'établir des liens entre société, organisation et individus.

⁸ Ainsi, dans son acception la plus technique, un dispositif est un « ensemble de pièces constituant un mécanisme, un appareil ou une machine quelconque ».

⁹ Eu égard à l'objet de notre recherche, une charte par exemple.

¹⁰ L'une d'entre elles est implantée à Bruxelles mais touche, en plus des Régions bruxelloise et flamande, une zone de chalandise importante en Région wallonne.

Liège)¹¹ ; large éventail de types de circuits de commercialisation ; spectre important au niveau des caractéristiques davantage intrinsèques des entreprises (taille, type de véhicule, positionnement dans la chaîne de valeurs, gouvernance, etc.). Dans le tableau de la page suivante, nous offrons un aperçu des entreprises choisies en soulignant certaines de ces caractéristiques.

Sur base de la littérature, de la rencontre de différents experts et étant donné les deux catégories d'acteurs étudiés (i.e. les mangeurs et les porteurs de projet), nous avons privilégié deux types d'appareils méthodologiques nous semblant complémentaires : d'une part, des enquêtes par questionnaire auprès des mangeurs et d'autre part, des entretiens semi-directifs auprès des porteurs de projet.

Questionnaire à destination des mangeurs

123 questionnaires d'une quinzaine de minutes ont été réalisés auprès des mangeurs. Ces questionnaires ont été réalisés le plus souvent¹² *face-to-face* sur le lieu d'approvisionnement avec les mangeurs lors de leurs achats sur les lieux d'approvisionnement étudiés.

Ce questionnaire combine une majorité de questions fermées et deux questions plus ouvertes. Cinq catégories de données ont été récoltées au moyen de ce questionnaire : des données socio-démographiques, des données relatives à la combinaison des lieux d'approvisionnement alimentaire (diversité des lieux, lieux associés aux catégories de produits, part du budget alimentaire et critères de sélection associés aux lieux d'approvisionnement principaux) ; des éléments relatifs aux freins et leviers associés à une éventuelle augmentation de l'approvisionnement en produits locaux issus des CC (question ouverte) ; des éléments de définition et d'évaluation de la qualité des produits alimentaires ; (question ouverte) ; et des données concises concernant la consommation de produits transformés et/ou conditionnés hors foyer.

¹¹ Lors de l'analyse des données, nous nous sommes rendu compte d'une limite partielle liée à la sélection d'un des trois critères d'échantillonnage. Le critère territorial visant à couvrir autant que faire se peut l'ensemble du territoire wallon aurait pu être envisagé autrement. En effet, il aurait peut-être été plus pertinent, dans le cadre de recherche qui était le nôtre, d'analyser plus en profondeur l'ensemble des initiatives présentes sur un territoire plus restreint (une échelle provinciale par exemple). De cette façon, nous aurions pu rendre compte tant de toute la diversité des lieux d'approvisionnement présents dans la zone sélectionnée que des éventuels positionnements des mangeurs vis-à-vis de l'un ou l'autre circuit également investigués par nous. L'étendue du territoire couvert par cette recherche ne permet effectivement qu'une comparaison partielle des situations dans la mesure où chacune des initiatives ne bénéficie pas de la même offre dans son environnement proche.

¹² A part pour OT4, pratiquant la livraison à domicile ou en différents lieux de dépôt, où les enquêtes ont été faites par téléphone sur base d'une manifestation d'intérêt des clients de cette entreprise.

Codage	Localisation Entreprise (***) / Posit. chaines valeurs	Impulsion	Informations financières			Dispositifs organisationnels		
			Volume d'activité	Marge	Surplus	Véhicule(s) juridique(s)	Type(s) circuit(s) commercialisation	Gamme produits
OT1	Province 1 Product. / Transf./ Distrib.	Privée/famili ale	Inconnu	- Différenciée par types de produits (de 1.5 à 1.9) - Sur base du prix des grossistes - Différenciée par type de circuit	Faible	Association de fait entre 2 indépendants en personne physique	- Marchés publics - Revente à d'autres producteurs - Magasin en dehors de l'exploitation - Revente à coopérative - Revente pour paniers	- Fruits et jus (central) - Légumes (revente) - Epicerie (revente)
OT2	Province 1 Product./ Distrib.	Privée	Inconnu	- Sur base du prix des grossistes - Différenciée par type de circuit - Estimation des coûts de production	Faible à moyen	- Personne physique (maraîchage) - SPRL (commerciali sation de plants)	- Marchés publics - Marché dédié sur parking supermarché - Revente à d'autres producteurs/commerçants - Magasin sur le site d'exploitation - Revente à coopérative - Revente à des magasins bio	- Légumes (central) - Plants - Fruits/épicerie (revente)
OT3	Province 1 Distrib./ Transf. (margi nale)	Collective (producteurs)	>500k & <1000k	- Différenciée par types de produits (de 1.3 à 2) - Sur base du prix des grossistes	Equilibre	SCRLFS	- Magasin de type petite surface - Restauration sur place - Pré-commande et livraison points de dépôt collectif (online)	- Etendue en alimentaire - Un peu de produits non alimentaires
OT4	Province 2 Distrib.	Privée	>500k & <1000k	- Différenciée par types de produits et travail dans l'entreprise (de 1.2 à 1.5)	Equilibre	SPRL	Pré-commande et livraison points de dépôt collectif ou domicile (online)	- Etendue en alimentaire
OT5	Province 3 Distrib.	Collective (mangeurs)	<250k	Différenciée par types de produits (de 1,3 à 1,5 ; 1,05 sur produits équitables)	Equilibre	SCRLFS ASBL	- Epicerie de proximité - Point relais de paniers - Mise en réseau d'épiceries avec collecte produits chez les fournisseurs et dispatching épiceries	- Etendue en alimentaire et non alimentaire : CCA, industriel et équitable
Codage	Localisation Entreprise (***) / Posit.	Impulsion	Informations financières			Dispositifs organisationnels		
			Volume	Marge	Surplus	Véhicule(s)	Type(s) circuit(s)	Gamme

	chaines valeurs		d'activité			juridique(s)	commercialisation	produits
OT6	Province 4 Distrib. / Transf. (marginal)	Privée	>1000k & <2000k	Différenciée par types de produits et fournisseurs (de 1,3 à 1,5)	Equilibre attendu en 2015	SCRL ASBL	- Magasin de type super- marché moyenne surface - Restaurant	Etendue en alimentaire et peu étendue en non alimentaire
OT7	Province 4 Distrib.	Collective (mangeurs)	<250k	Non différenciée (1.2)	Moyen	SCRLFS ASBL	- Pré-commande et livraison points de dépôt collectif ou domicile (online) - Restaurant/bar à l'étude	Etendue en alimentaire (produits hors Belgique aussi)
OT8 (*)	Province 5 Distrib.	Collective (producteurs)	<i>inconnu</i>	<i>inconnu</i>	<i>inconnu</i>	SCRLFS	Pré-commande et livraison points de dépôt collectif	Moyennement étendue en produits alimentaires
OT9 (*)	Province 5 Product. / Distrib./ Transf.	Privée (familiale)	>3000k	<i>inconnu</i>	<i>inconnu</i>	SPRL	- Vente directe de produits de la ferme - Magasin supermarché de type moyenne surface - Restaurant - Atelier transformation - Livraison GAC	Très étendue en alimentaire et non alimentaire (100% bio) Produits transformés sur place
Ruche1	Province 1 Distrib.	Privée	<i>Inconnu</i>	Non- différenciée (1.16)	Très faible	ASBL	Local online	Etendue en alimentaire Produits non alimentaires en cours de développement
GAC1 (**)	Province 5	Collective mangeurs	<i>Inconnu</i>	Pas de marge	/	Association de fait	Paniers et « extra » à la commande	Moyennement étendue en produits alimentaires

(*) Entretien auprès des porteurs de projet encore à réaliser.

(**) Pas d'entretien de porteur de projet prévu (GAC1 se fournissant chez OT9 et est donc, dans cette étude, considéré comme un dispositif de vente de OT9.

(***) Pour des questions d'anonymisation des données, les localisations des initiatives sont également codées en fonction de leur implantation provinciale.

Entretien semi-directif à destination des porteurs de projet

Les entretiens de type semi-directif, d'une durée d'une heure environ chacun, ont été enregistrés avec l'accord des participants. La possibilité de non réponse à l'une ou l'autre question a aussi été prévue (notamment pour les questions financières). Les entretiens se sont déroulés le plus souvent sur le lieu principal de l'initiative (et après une visite de l'entreprise guidée par le porteur de projet).

La conduite des entretiens s'est réalisée au moyen d'une grille préétablie reprenant les thématiques suivantes : origine et impulsion de l'initiative ; type de véhicule(s) juridique(s) ; organisation et gouvernance (y compris la force de travail mobilisée) ; formules de vente et perspectives de développement envisagées ; situation financière générale ; nature des ressources ; rapport aux fournisseurs et calcul de la marge ; et finalement, informations sur l'éventuel réseautage avec d'autres parties prenantes (tant commerciales que les universités, pouvoirs publics, fédérations, etc.).

Discussion des résultats côté demande

La richesse de l'approche par les pratiques est donc de permettre le dépassement individu/structure tout en abordant la complexité du monde social mais celle-ci n'est pas si facile à mettre en œuvre sur le terrain : « dès qu'on attrape empiriquement une pratique par un aspect, elle semble irrémédiablement s'effiloche de façon inépuisable » (Dubuisson-Quellier & Plessz, 2013). Nous avons donc sélectionné et suivi quelques-uns de ces fils, infimes constituants des nombreux entrelacs de pratiques, pour pouvoir éclairer et mettre en avant quelques pistes de recherches à approfondir, sur la façon dont ces ménages consommateurs de CCA avaient été « recrutés » par la pratique « s'approvisionner en CCA »¹³.

Une proportion d'approvisionnement en CCA très variable

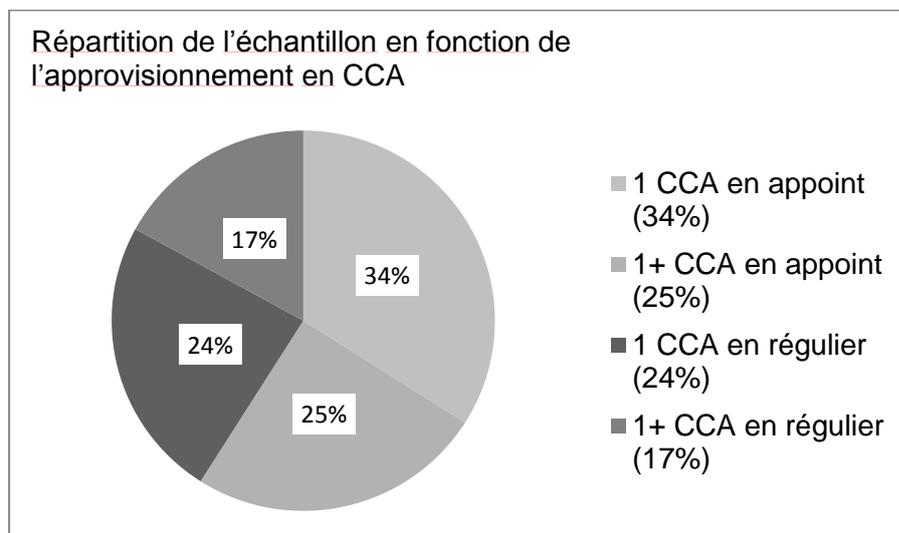
Les premières informations que nous avons récoltées en rencontrant les mangeurs visaient à déterminer l'étendue des lieux d'approvisionnement fréquentés et de faire correspondre cette fréquentation à une approximation sur les parts du budget dépensés dans chacun des lieux. Ces informations nous ont permis ensuite d'évaluer la proportion que représentent les CCA dans l'approvisionnement de chacun des ménages. Nous avons regroupé les lieux d'approvisionnement en neuf catégories, dont quatre s'apparentent davantage aux CCA¹⁴. Pour rendre possible la récolte et le traitement de données, nous avons dû isoler les lieux où la proportion de produits issus de CCA était majoritaire et exclure de ce clivage les lieux où seule une faible part des produits proposés pouvaient être apparentés aux CCA (les magasins d'alimentation biologique par exemple).

Notre échantillon est composé de ménages consommant tous au moins partiellement en CCA puisqu'ils ont été rencontrés dans un circuit qui était spécifiquement dédié aux produits locaux de proximité. Cependant, sur base de leurs déclarations et estimations, nous pouvons

¹³ Les données sont encore en cours de traitement, les résultats présentés ici sont donc largement partiels.

¹⁴ Les neuf catégories sont les suivantes (les quatre dernières étant assimilées aux CCA) : (1) grandes surfaces et hard discount, (2) marchés publics, (3) magasins d'alimentation biologique, (4) épiceries de proximité ou magasins d'alimentation générale indépendants, (5) artisans (boulangerie, boucherie, etc.), (6) systèmes de vente de produits locaux online, (7) point de vente spécialisés en produits locaux, (8) paniers de légumes assortis et GAA, (9) vente directe à la ferme.

constater que les ménages rencontrés ne procèdent pas de la même façon dans leur pratique d'approvisionnement en CCA. En effet, nous pouvons distinguer dans notre échantillon quatre grandes catégories de mangeurs que nous pourrions assimiler à quatre forces d'engagement différentes dans la pratique d'approvisionnement en CCA¹⁵. Deux critères permettent de répartir notre échantillon en différentes catégories. D'une part, le nombre de lieux assimilés aux CCA fréquentés : un seul (« 1 CCA » sur le graphique ci-dessous) ou plusieurs (« 1+ CCA »). D'autre part, la part que représente cette fréquentation dans le budget alimentaire : moins de vingt pourcent (en appoint) ou plus (régulier)¹⁶.



Nous observons ainsi que 41% de notre échantillon dépense plus d'un cinquième de son budget alimentaire dans un CCA. Ce que la répartition ci-dessous révèle également c'est que 42% de notre échantillon fréquente plus d'un lieu sur les quatre catégorisés CCA, ces derniers ne semblent donc pas induire nécessairement une fidélisation accrue des mangeurs.

Un approvisionnement complété par d'autres lieux

Ce qui n'est pas dépensé en CCA par les ménages l'est dans d'autres types de lieux. Nous avons donc en miroir une consommation dans des lieux plus conventionnels. Cet approvisionnement reste non négligeable mais est inférieur à la moyenne, si l'on se réfère aux proportions relatives dans d'autres études pour l'ensemble de la population. En France, une étude récente (IPSOS 2014) montre que 88% des ménages se rendent au supermarché et que 68% d'entre eux en font leur premier lieu d'approvisionnement. Dans notre échantillon, tous les ménages sauf un, se rendent au supermarché mais seul un quart de ceux-ci en font leur premier lieu d'approvisionnement. L'autre type de lieux pour lequel la fréquentation se démarque nettement est représenté par les magasins d'alimentation biologique, où 39% des ménages rencontrés s'approvisionnent de façon régulière¹⁷. En sus de ces deux catégories de lieux forts fréquentés, les ménages s'approvisionnent également

¹⁵ Dans notre questionnaire, nous avons demandé aux ménages d'estimer grossièrement la part du budget alimentaire que représentent les lieux principaux dans leur approvisionnement et les lieux considérés comme « d'appoint ».

¹⁶ Une proportion infime des ménages rencontrés consomment une part égale ou supérieure à soixante pourcent de leur budget alimentaire dans un type de lieu assimilé aux CCA : sur 123 ménages, nous en avons rencontré 3. Pour plus de lisibilité, nous avons réparti ces ménages dans les catégories «en régulier ».

¹⁷ Estimé à plus de 20% du budget alimentaire.

de façon régulière dans d'autres types de lieux: chez les artisans (pour 19% de l'échantillon) ou sur les marchés publics (10% des ménages).

L'approvisionnement alimentaire : entre diversification et alternance des lieux fréquentés

Les ménages rencontrés n'échappent pas à la tendance étayée dans la littérature sur le marketing en distribution (Choukroun, 2012 ; Bèzes & Jardat 2014) qui décrit des consommateurs aux pratiques d'achats complexes et diversifiées. Les ménages rencontrés diversifient non seulement les types de lieux fréquentés mais alternent également entre les enseignes ou les formules de vente (en ligne et hors ligne notamment). En effet, aucun ménage n'achète toutes ses denrées alimentaires dans un lieu unique et la médiane du nombre de catégories de lieux fréquentés se situe à cinq.

Nous pourrions prendre pour hypothèse que cette tendance à diversifier et alterner les catégories de lieux résulterait d'un défaut de centralisation des produits, poussant ainsi les ménages à s'orienter vers d'autres lieux. Cette hypothèse est d'ailleurs étayée par les éléments de réponse fournis lorsque nous avons interrogé les mangeurs sur les freins et leviers qui pourraient potentiellement les amener à consommer davantage de produits locaux issus de CCA. En effet, de nombreux ménages (27% des répondants) invoquent spontanément un élargissement nécessaire de la gamme de produits proposés et 16% des ménages soulignent la nécessité d'avoir une gamme diversifiée en un lieu centralisé afin de consommer davantage de produits locaux issus des CCA.

Or, lorsque nous observons la fréquentation des lieux offrant une gamme étendue de produits, nous constatons qu'une fréquentation régulière ne préserve pas de la diversification¹⁸. En effet, 85% de notre échantillon fréquente au moins trois catégories de lieux proposant une gamme élargie de produits¹⁹. Ces résultats viennent nuancer l'intuition première qui voudrait que si un ménage se rend dans un lieu qui permette des achats centralisés, il y remplisse son panier.

Nous pouvons alors nous interroger sur cette tendance à diversifier et alterner les lieux d'approvisionnement alimentaire en nous demandant si cette dernière correspond à un sentiment d'insatisfaction associé à l'ensemble des lieux fréquentés. Cela correspond-t-il à une difficulté à modifier les lieux habituels (tendance à la routinisation des pratiques sociales) qui s'exprimeraient par une préférence des ménages pour l'adjonction d'un lieu plutôt que leur remplacement progressif ?

Ce qui semble évident à la lecture de nos résultats, c'est que si les mangeurs rencontrés ont bien été recrutés par la pratique d'approvisionnement en CCA, celle-ci n'est pas encore stabilisée. Ainsi, les ménages se situent sur une trajectoire où les multiples agencements continuent d'évoluer et les lieux fréquentés, quand bien même ils offriraient une gamme étendue de produits, continuent d'augmenter et de se diversifier. En tenant compte des freins et leviers pour augmenter l'approvisionnement en CCA tels qu'exprimés par les ménages rencontrés, il pourrait sembler opportun pour les organisations d'élargir leur

¹⁸ Nous constatons néanmoins une augmentation de la moyenne du nombre de catégories de lieux fréquentés chez les ménages s'approvisionnant dans les lieux spécialisés (GAC et panier, vente à la ferme et artisans) et une légère baisse de la moyenne pour les ménages s'approvisionnant dans des lieux CCA aux gammes étendues.

¹⁹ Rappelons en outre qu'il s'agit de catégories de lieux et qu'au sein de chacune des catégories, les ménages fréquentent souvent différentes enseignes ou formules de vente, *i.e* qu'en plus de diversifier, les ménages alternent de lieux d'approvisionnement.

gamme de produits. Or, ce que nos résultats révèlent, c'est qu'il ne semble pas certain que cette démarche limite l'alternance et la diversification des lieux fréquentés par les mangeurs.

Un changement de pratiques complexe et imbriqué

La pratique d'approvisionnement en CCA recrute les ménages interrogés de différentes façons et à différents niveaux mais la quasi-totalité des ménages semblent l'avoir été via un rapport à la proximité en termes de valeurs. Les critères tels que « le respect de l'environnement », « la juste rémunération du producteur » ou « l'origine locale des produits » étant en effet consentis comme importants pour plus de 90% d'entre eux dans le choix d'un lieu de vente.

En parallèle de cette proximité de valeurs, 93% des ménages rencontrés expriment vouloir consommer davantage de produits locaux issus des circuits courts. Cependant, dans les raisons invoquées pour expliquer les freins et les leviers qui pourraient leur permettre de d'atteindre cette volonté, nous percevons une ambivalence entre l'envie de consommer plus de produits issus de CCA et les efforts et/ou changements que cette mise en pratique demanderait. Cette tension provient entre autres de la nature imbriquée et interdépendante des pratiques qui n'évoluent jamais uniquement au niveau individuel ou au niveau structurel mais qui demande un système d'actions partagées entre les différents acteurs sociaux.

Cette coresponsabilité du changement est perçue de façon contrastée selon les mangeurs. D'une part, près de 60% des personnes interrogées abordent les changements nécessaires en termes de « il faudrait », exprimé de façon extérieure au ménage. Les réponses incriminent alors principalement le manque d'offre accessible, la diversité de la gamme et l'information faisant défaut, ou le prix trop élevé. D'autre part, certains ménages semblent avoir intégré dans leurs arguments des formulations du type « je devrais changer mes habitudes de... » ou « je n'ai pas le temps ». L'expression du changement est alors également tournée vers la modification de ses propres pratiques. Les ménages imputent la possibilité de consommer davantage de produits issus des CCA à leur propre système de pratiques ou les contraintes que ce système implique²⁰.

La perception de cette coresponsabilité du changement est également exprimée de façon contrastée lorsque nous analysons les éléments de définitions retenus vis-à-vis de la qualité de produits alimentaires. Si l'on demande aux ménages de citer spontanément ce qu'ils rentreraient dans la définition de la qualité alimentaire, les réponses oscillent entre, d'une part, des éléments d'ordre biologiques (agissant de façon intime sur la pratique alimentaire, au niveau du corps et des papilles) correspondant aux aspects sanitaires et nutritionnels cités par 63 % ou aux aspects gustatifs cités par 32%. D'autre part, des éléments davantage culturels et socio-économiques, tels que les conditions de productions (17%) ou les origines du produit (42%) ont également été cités comme éléments constitutifs de la qualité d'un aliment. Sur base de ces différents résultats, nous observons que les ménages rencontrés sont bien engagés dans une pratique qui suit une trajectoire commune. Toutefois, dans la performance quotidienne, nous percevons une pluralité de situations et d'agencements de la part des ménages qui composent avec leurs compétences et ressources. Cette composition quotidienne se fait alors en fonction tant de l'imbrication de l'approvisionnement alimentaire

²⁰ L'expression des perspectives de changement en ces termes ne signifie aucunement que le ménage n'a pas déjà engagé des modifications de pratiques mais plutôt que son système a atteint (à un moment donné) une certaine limite.

dans d'autres pratiques que de la perception et l'expérience rencontrée vis-à-vis de l'offre (acteurs, dispositifs, processus et produits).

Discussion des résultats côté offre

Transition, durable, etc. Ce sont des mots fatigués. Si tu veux créer des sens nouveaux, il faut créer des mots nouveaux [...] les mots sont essentiels, la sémantique, le discours. En même temps rien que le discours, il n'y a rien de plus chiant donc il faut réussir l'action. (OT7)

La finalisation de l'étude étant toujours en cours, dans cette discussion concernant l'aspect offre, sans chercher bien sûr l'exhaustivité, nous tentons de développer quelques axes de réflexion mettant en lumière d'une part, la forte hétérogénéité des pratiques entre les différentes organisations étudiées et d'autre part, dans une approche *insider ontology* (Smith & Raven 2012), l'hybridation des dispositifs organisationnels au sein même d'une organisation. Chaque axe sera tantôt discuté en offrant un panorama des organisations, tantôt en se focalisant sur une entreprise en particulier.

Pour rappel, pour discuter de ces processus d'hybridation, sur base de la littérature, nous mobilisons les notions de *compromising* et *decoupling* car celles-ci semblent avoir une certaine valeur heuristique pour rendre compte de la manière dont les organisations naviguent entre des logiques institutionnelles contradictoires²¹.

Alors que les stratégies de *compromising*²² semblent faire écho au terrain, celles de *decoupling* – le découplage stratégique entre le « dire » et le « faire » – paraissent moins en phase avec les processus d'hybridation que nous voulons mettre en avant. Néanmoins, nous mobiliserons la notion de *decoupling* dans la discussion en la détournant de la compréhension qu'en donne la littérature pour souligner une tendance assez prégnante à multiplier les véhicules juridiques au sein des organisations. Nous prenons pour hypothèse que cette stratégie de multiplication est un moyen de gérer la tension entre les logiques commerciale et sociétale. Cependant, il faut faire remarquer que cette stratégie de *decoupling* n'établit pas une frontière claire entre les deux logiques institutionnelles ; chaque véhicule conservant effectivement des dynamiques de *compromising* au cœur des dispositifs mis en œuvre.

Tendances à la multiplicité des modes de commercialisation, à l'élargissement de la gamme et à l'intégration verticale de la filière

On veut de la force et une sorte d'équilibre par rapport aux différents types de ventes pour pouvoir se compenser l'un l'autre [...] j'ai vraiment envie de développer les plats préparés. (OT3)

Toutes les semaines il y a de nouveaux produits, on élargit la gamme [...] On pense peut-être à des paniers-recettes. (OT4)

Certaines organisations (OT4, OT9, Ruche1) prennent l'option de concentrer leur énergie sur un seul type de canal de commercialisation, en général la vente *online* avec dépôts des commandes dans un lieu centralisé. Fidèle à cette stratégie unique, l'objectif commercial est alors de chercher à accroître le volume d'affaire de manière relativement « mécanique » en augmentant le nombre de clients et/ou le panier moyen. Pour ce faire, plusieurs stratégies

²¹ Dans cette recherche, il s'agit principalement d'une logique commerciale et d'une logique de bien être sociétal.

²² Qui comprend, dans un même dispositif organisationnel, la présence de « signes » de logiques institutionnelles compétitives générant, en s'inspirant de Nicholls (2009), des « *blended* » logiques.

semblent à l'œuvre : étendre la couverture géographique de la zone de chalandise (OT4), accroître la gamme de produits proposés (OT4, OT8, Ruche1) ou bien proposer un nombre important de lieux de dépôts (OT8).

Cependant, la tendance générale (OT1, OT2, OT3, OT7, OT9) semble être du côté de la diversification des dispositifs de vente. Dans la plupart des entreprises rencontrées en effet, les dispositifs de commercialisation sont multiples et se combinent. Ainsi, par exemple, OT2 (active dans la production maraîchère) allie vente en magasin sur le lieu de production avec des ventes sur les marchés publics et, plus récemment, sur le parking d'une grande surface le dimanche matin (à la demande du gérant du supermarché). Ce dernier dispositif de commercialisation semblant d'ailleurs rencontrer un vif succès. Autre exemple, OT9 articule supermarché de taille moyenne spécialisé bio, vente à/de la ferme (dans le supermarché), restaurant et livraison pour au moins un GAC (GAC1). Après une première expérience moyennement heureuse, OT6 relance un espace de restauration au cœur du supermarché. Dans la même veine, OT3 articule vente de paniers *online* avec précommande à des particuliers et des groupes d'achats (moyennant abonnement), ventes comptoir via un point de vente physique (magasin de petite surface) et foires.

Par ailleurs, un des grands paris semble aussi de répondre aux attentes de la clientèle en termes de plats préparés et de chercher à intégrer davantage la filière. Ainsi, OT3 a dans ses cartons le développement d'un important centre logistique et d'un atelier de transformation pouvant d'une part, fonctionner comme unité de mise en place pour le restaurant et, d'autre part, fournir le magasin en produits prêts à manger (soupe, quiches, etc.). De son côté, au sein de OT7, un projet de bar-restaurant et une salle d'affinage mutualisée pour l'ensemble des producteurs de fromage sont à l'étude. Autre exemple, OT1 en étant spécialisé dans la production de fruits a développé son activité en proposant des jus de fruits pasteurisés sous sa propre marque.

Un rapport différent à une proximité multi-facettes

La proximité a un intérêt parce qu'elle permet de mettre en relation physique des producteurs et des consommateurs, ceci dit on travaille avec une coopérative sicilienne qui ont vraiment la même politique que nous [...].-La proximité a du sens aussi parce qu'elle crée la reconnaissance, l'estime réciproque, la confiance qui est indispensable. (OT7)

Mais bon je travaille assez bien avec [telle épicerie] par exemple et eux ils ont une politique assez volontaristes pour vendre des produits locaux et donc ils mettent sur chaque produit de quel producteur ça vient et donc les gens qui sont clients, ils voient mon nom affiché dans ce magasin-là. Donc il y a une renommée qui se fait de cette manière-là aussi. (OT2)

Moi j'aime bien avoir le contact avec les clients. Dans l'AMAP, il y a des points de dépôts, oui il y a des contacts avec les clients, plus virtuel (par mail ou par téléphone ou autre), ou lors d'assemblée où tout le monde se rencontre. Moi les clients je les vois toutes les semaines ou toutes les 2-3 semaines. Et là il y a beaucoup plus d'échanges. (OT1)

[A propos d'une dégustation de produits en magasin] Pour moi, c'est tout bénéfique : le producteur est là, il communique sur son produit, on voit tout de suite s'il est passionné. Moi j'ai mon chiffre qui augmente et le client est content : il s'est passé quelque-chose : une rencontre autour d'un produit de qualité. (OT6)

Comme nous l'avons mentionné en introduction, le raccourcissement des filières à l'œuvre dans les CCA ne s'appuie pas uniquement sur le rapport direct entre producteurs et

consommateurs. Nous observons dans certaines organisations une tendance à la diversification des types de proximités mobilisés alors que pour d'autres, la proximité relationnelle semble rester le levier sur lequel la commercialisation repose. Nous constatons également que l'accessibilité plutôt que la rencontre effective du producteur est parfois perçue comme étant suffisante. L'accessibilité correspond alors à la facilité avec laquelle les consommateurs peuvent entrer en contact avec le producteur ou l'opportunité, souvent non mobilisée, d'entrer en contact avec lui. Ainsi, certaines organisations se contentent de « rendre visible » le producteur sans pour autant organiser la rencontre directe.

Sur le terrain, nous constatons que chacune des organisations se positionne différemment dans la mise en œuvre ou non de l'une ou l'autre des facettes de cette proximité créée. La relation directe, bien qu'encore souvent perçue comme gage de confiance par excellence, est régulièrement complétée ou remplacée par d'autres formes de proximité entre les acteurs des CCA.

Pour approfondir cette question de la proximité étendue, le cas de OT3 (une coopérative initiée par les producteurs mais regroupant maintenant mangeurs et producteurs) nous semble particulièrement éclairant à ce sujet.

En effet, cette coopérative semble, à travers différents dispositifs, jongler de façon originale sur les quatre facettes de la proximité entre producteurs et consommateurs. Tout d'abord, la proximité relationnelle est mobilisée par la vente en magasin tenue par les producteurs eux-mêmes et ce, de façon alternée. Ensuite, au sein du magasin, un grand tableau est affiché à l'entrée situant chacun des producteurs et accompagnée d'un bref descriptif de leurs activités. Ce visuel peut donc être apparenté à la proximité géographique dans la mesure où il insiste sur le caractère ultra-local des produits. De plus, la coopérative a établi une charte reprenant les engagements réciproques entre producteurs, consommateurs et l'équipe permanente. Nous avons donc ici un outil qui institutionnalise les valeurs et les engagements véhiculés au sein de la coopérative. Cet outil peut être assimilé à une forme de proximité identitaire. Finalement, la proximité de processus s'exprime par le fait que des représentants tant du groupe mangeurs que des producteurs se retrouvent dans le conseil d'administration. Ainsi, les acteurs en présence sont en phase avec le déroulement des activités quotidiennes.

Les grossistes, « je t'aime moi non plus »

C'est le commerce qui paye l'ensemble des choses, le maraîchage est déficitaire [...] concrètement si moi je ne pouvais pas acheter tous les produits que j'achète au prix auquel je les achète [en parlant des grossistes], je ne vivrais pas et je ne ferais pas vivre mon maraîchage. (OT2)

Nous faisons le grand écart entre le Boursin à côté du fromage local [...]. (OT6)

Un incontournable [en parlant des grossistes qui représente entre 65 et 85 % de ses achats] mais on n'est pas d'accord avec leur façon de travailler [...]. (OT1)

Concernant cette sous-section, nous centrons l'analyse sur OT2 qui, pour rappel, est une entreprise où le porteur de projet principal est un producteur particulièrement bien implanté en Brabant Wallon et sur Bruxelles (de l'ordre de 2000 clients par semaine).

Dans le cas de cette organisation, malgré des infrastructures particulièrement bien développées (5000 m² de serre-tunnels et 2ha de cultures en pleine terre) et le recours à une force de travail également relativement conséquente (une quinzaine de personnes en permanence²³), nous percevons une trajectoire particulière qui conduit un producteur

²³ Nous ne parlons pas d'équivalents temps plein.

maraicher à réaliser davantage un travail de commerçant (achat-revente) que de producteur. Cette trajectoire est motivée par des nécessités financières²⁴ où les volumes écoulés en tant qu'intermédiaire deviennent les garants du chiffre d'affaire. Cette trajectoire semble créer une certaine tension dans le chef du porteur du projet où d'une part l'approvisionnement via un grossiste est présenté comme une nécessité commerciale et, d'autre part, le grossiste devient un acteur vis-à-vis duquel on cherche à se différencier. Cette différenciation s'exprime au niveau de la qualité supérieure proposée, du conditionnement mais aussi par rapport aux conditions salariales des employés ou du bien-être au travail rendue possible par la diversification de la production.

Le porteur de projet jongle à la fois avec une logique strictement commerciale et financière en faisant la part belle à l'approvisionnement via grossistes et avec une logique socio-environnementale où tant les conditions de travail que les conditions de production sont différenciées. Cette combinaison de logiques créant in fine une forme de tension/contradiction relativement assumée dans le discours.

Par ailleurs, il faut souligner que ce commerçant-producteur développe également une activité complémentaire de production/revente de plants. Au-delà des économies d'échelle par rapport à la production maraîchère, l'entrepreneur a constaté l'existence d'un « marché à capter » en Wallonie (le plus gros de la production se faisant en Flandres). Cette diversification est logée cette fois dans une société commerciale avec l'entrée d'un investisseur permettant un investissement relativement lourd. On croit comprendre que dans cette diversification particulièrement orientée *commercial logic*, l'entrepreneur cherche à asseoir la viabilité économique de l'ensemble de l'entreprise en « faisant le deuil » sur la possibilité de concilier revenu décent et qualité de vie sur base de la seule activité de maraîchage.

Cette hypothèse nous amène à discuter la question de la fixation des marges dans le point suivant.

Fixation des prix et calcul de la marge : de très différencié à pas différencié du tout

Chaque producteur fixe son prix mais je gueule quand même quand c'est trop cher. (OT7)

En me disant qu'il faut bien deux heures de travail pour faire l'heure de récolte, dans le sens qu'il y a au moins une heure de production en amont et donc une heure de récolte doit couvrir les frais de deux heures de travail. (OT2)

C'est lui qui fixe son prix et moi je fixe mes prix pour ce que je vends. On ne discute pas les prix l'un de l'autre. Parfois, si je trouve qu'un prix est trop ou trop peu élevé on peut en discuter et je lui demande : « comment est-ce que tu arrives à produire un produit comme ça pour ce prix-là ? » [en parlant des reventes entre producteurs]. (OT1)

16,7 % de marge [quel que soit le producteur]. (Ruche1)

[...] jusqu'au fameux 5% [de marge] pour les produits Oxfam [en parlant de marges particulièrement différenciées]. (OT5)

Nous l'aurons compris, la fixation du prix de vente final pour le mangeur (et donc la question de la marge sur base du coût de revient) concerne des pratiques particulièrement variées d'une organisation à l'autre. Pour un minimum d'organisations, la marge n'est absolument pas différenciée : quel que soit le produit ou bien encore le producteur, la marge appliquée est la même pour tous les types de produits et pour tout le monde. Cependant, une fois cette

²⁴ Et également par le fait de répondre aux attentes des consommateurs.

marge unique fixée, une réflexion peut s'opérer pour savoir si le prix final est alors acceptable pour le consommateur. Dans le cas contraire, le fournisseur peut être évincé ou bien alors le prix de vente de celui-ci est rediscuté (OT7 par exemple).

Par contre, pour une majorité d'entreprises, au-delà de l'influence importante des grossistes sur la politique des prix, la fixation de la marge est particulièrement différenciée. Par exemple, pour les producteurs étudiés (OT1 & OT2), la marge est fonction de la qualité rapidement périssable ou non du produit. Ainsi, de façon logique, une marge supérieure est réalisée sur les produits frais et une marge inférieure est faite sur des produits ayant une date limite de conservation [DLC] supérieure.

Dans le cas d'OT3, la réflexion sur les marges est particulièrement élaborée générant logiquement une différenciation importante. En effet, non seulement la marge est différenciée en fonction de la DLC des produits (par exemple 1.5 pour les légumes racines ayant une conservation importante et 1.75 pour les légumes qui se déprécient rapidement), du type de produit (1.4 pour la viande et 1.3 pour le café par exemple) mais aussi en fonction du type de circuit de commercialisation. Ainsi, la marge est inférieure en cas d'abonnement à des paniers. Par contre, étant donné les manipulations, elle est toujours supérieure en vente panier par rapport à la vente comptoir organisé sous forme de self-service.

Chez OT6, l'approche est complètement différente : le producteur propose une remise sur ses produits (ainsi pour le même produit le prix chez OT6 et chez le producteur en vente directe est identique) et sur cette base, OT6 évalue si cette remise permet une marge satisfaisante d'une part et un prix pour le client final acceptable. Cependant, l'analyse est beaucoup moins mécanique qu'il pourrait y paraître : OT6 peut transiger dans un premier temps sur sa marge si le produit est particulièrement séduisant pour, ensuite, lorsque les ventes se sont développées, renégocier avec le producteur une remise supérieure.

Décalage entre idéal coopératif et structuration d'une filière « producteurs locaux »

Comme une finalité du projet est de changer les comportements d'achats pour être plus durables, plus local, on voulait le faire avec l'aide des producteurs et donc le plus logique était la coopérative mais nous n'avons pas réussi à la faire vivre, peut-être est-ce nous qui n'avons pas convaincu ? (OT6)

Pour traiter de cette tension, nous prolongeons la réflexion autour de OT6.

Dans cette entreprise de type supermarché spécialisé en produits locaux, on constate une mise en tension relative entre d'une part une volonté de porter un projet coopératif avec les producteurs et d'autre part, la concrétisation d'une formule de distribution basée sur les recettes bien rôdées de la grande distribution. On observe en effet une application à la filière produits locaux du modèle de la grande distribution (caddy en self-service, situation le long d'un axe routier fréquenté, gamme complète en magasin, parking aisé, etc.) et ce, grâce à des compétences acquises ailleurs et des capitaux conséquents. En parallèle de cette application, le porteur de projet exprime clairement une volonté de s'inscrire dans une démarche coopérative avec les producteurs :

Or, on constate un modèle économique et décisionnel qui évolue vers du très classique sur différents aspects: pouvoir décisionnel concentré dans les mains du pourvoyeur de capitaux, un personnel à ce stade non convié comme coopérateur et *in fine* sélectionné sur base des compétences commerciales, une vision de la qualité tournant principalement autour de la saveur et de la réduction des additifs.

Ce qui pose question au final dans la volonté coopérative, jusqu'ici non encore concrétisée, c'est de savoir ce qui peut être attendu des producteurs, quelle marge de négociation, sur quelle base cette intégration des producteurs dans la construction du projet pourrait-elle se faire et finalement, quelles plus-values pourraient en retirer les producteurs eux-mêmes.

Cependant, avec les CCA, comme souvent, les choses sont à nuancer. Nous continuons à approfondir cette question des stratégies au niveau de la gouvernance dans le point suivant.

Logiques institutionnelles contradictoires : des stratégies multiples entre decoupling et compromising

[...] on est des militants [...] au départ, notre moteur [c'est de] changer les rapports sociaux [...] mais en même temps, cette bande-là, c'est quand même des pragmatiques et on se dit que le changement passe par l'économique [...] il y a une dimension marché dans le truc ! [...] tout le reste ce sont des bénévoles [une cinquantaine dans l'organisation]. (OT8)

C'est une équipe d'une dizaine de personnes qui travaillent bénévolement et qui génèrent une activité [...] La dame qui arrive à 17h00 en disant je viens de chez Cora et j'ai oublié les œufs, je devrais lui faire payer plus [...] on est dans la débrouille, dans les petits budgets. (OT6)

Les asbl sont à l'origine de la mayonnaise et c'est difficile de se retirer [...] si on se place du côté des producteurs [...] c'est confortable [...] alors que créer une coopérative cela veut dire qu'ils récupèrent la tâche de commercialisation. (OT5)

Il y a une coopérative qui gère l'aspect économique [mais] aussi un travail de mise en réseau [...]'asbl] va faire de l'agitation politique auprès du même public que la coopérative. (OT7)

[Pourrait-on dire qu'à partir de l'asbl, c'est un moyen de faire renaître une dynamique plus coopérative ?] Oui, il y a de cela [...]. (OT6)

Nous avons relevé la tension structurelle entre *welfare* et *commercial logics* : les deux premiers passages tirés des entretiens en témoignent particulièrement. Discuter cette tension en lien avec les dispositifs organisationnels de nature juridique nous semble particulièrement éclairant.

Alors que dans le cas de certaines organisations, le véhicule juridique emprunté est unique (par exemple une SPRL pour OT4 et OT9, une SCRLFS pour OT8 et OT3), nous constatons que certains acteurs tendent à multiplier les véhicules. Ainsi, le porteur d'OT7 jongle entre une asbl (avec de nouveaux partenaires déjà actifs dans l'économie sociale) et une SCRS, OT5 évolue entre deux asbl (dont une devrait évoluer en SCRLFS) et une SCRLFS.

Nous prenons pour hypothèse que cette tendance est en lien avec les « arrangements » occasionnés par les logiques institutionnelles contradictoires soulignées. En effet, en termes de ressources, dans le sens des stratégies de *decoupling*, l'asbl offre la possibilité de capter des subsides institutionnels – tout en étant vraisemblablement particulièrement adaptée pour accueillir du travail bénévole selon OT5– (logique sociétale), alors qu'une SCRSFS est un dispositif plus propice pour réaliser des recettes liées aux ventes (logique commerciale). Cependant, à l'inverse, davantage dans une stratégie de *compromising*, cette dernière permet aussi de capter de l'épargne citoyenne sur base de sa finalité sociale (logique sociétale). En outre, toujours dans le cadre du *compromising*, il faut souligner par exemple que OT6 ne désespère pas d'initier une dynamique collective plus marquée dans la SCRL bien qu'une logique de marché semble prendre l'ascendant, comme nous l'avons déjà signalé. Ainsi, le porteur d'OT6 tente d'une part d'associer davantage les producteurs au projet et d'autre part,

celui-ci se demande si cette dynamique ne doit pas renaître en cherchant à mobiliser davantage les mangeurs dans la gouvernance ou bien encore les employés.

Nous continuons à questionner certains aspects de la gouvernance dans le point suivant mais cette fois plutôt au niveau des dynamiques internes à l'entreprise.

Gouvernance : compromis entre entrepreneuriat collectif et leadership

Pouvoir garder ce partage et cet aspect collaboratif qui parfois est très dur. J'ai beaucoup de pression et je dois adapter mes choix. Je dois faire mes preuves chaque fois, au niveau du chiffre d'affaire, des marges, des choix des produits, de l'équipe. [...] J'ai eu une phase très dure avec le CA quand on était dans l'analyse des premiers chiffres [...]. On me remettait même en question par rapport à mes choix et ma gestion. Heureusement il y a aussi eu des bénéfices. [...] Ils sont aussi dans le constructif, pour m'accompagner [...] (OT3)

A ce sujet, la trajectoire de OT3 est particulièrement éclairante. En effet, ici nous avons un exemple de coopérative de producteurs qui a opté pour un design organisationnel qui s'appuie sur une représentation paritaire des deux profils principaux (producteurs et consommateurs) au sein du conseil d'administration [CA]. Ce CA est l'organe qui assure les décisions opérationnelles, il fonctionne en interne sur un mode de gouvernance très inclusif, où les décisions se prennent au consensus.

En parallèle de ce conseil, une équipe permanente assure les activités quotidiennes sous la coordination d'une personne qui est également invitée aux réunions du CA. L'hybridation s'exprime ici dans le chef de ce coordinateur : à la fois convaincu de l'intérêt du processus coopératif et participatif et en même temps subissant une forme de pressions pour assurer la viabilité économique dans sa gestion quotidienne. On perçoit ici la tension qui découle de cette combinaison de logiques, d'objectifs à atteindre. La gestion quotidienne en phase avec des mécanismes décisionnels très inclusifs peut en effet être mise sous tension lorsque les chiffres sont en deçà des attentes initiales.

Une ambiguïté entre centralisation et décentralisation

On fonctionne sans contrat. Maintenant fermer ou ouvrir une ruche du jour au lendemain, ce n'est pas possible. (Ruche1)

Ceux [les producteurs] qui ont été à la Ruche, ils ont tous arrêtés. C'est très local et je ne sais pas si cela est très long-terme. (OT4)

La ruche : cela a changé ma vie. (une « abeille » anonyme)

Une partie de la marge part à Paris : c'est pas normal ! (un coordinateur d'asbl active dans le développement local)

Une manière sans doute d'approcher les différentes controverses autour de ce type d'initiative est de souligner le double processus de centralisation et de décentralisation marqué tant au niveau des aspects décisionnels qu'opérationnels. En effet, la *Ruche-mère* impose certaines décisions comme l'approvisionnement dans un rayon de 250 km du lieu d'implantation ou l'interdiction de toute forme d'achat-revente pour les producteurs participants. A côté de ces décisions, la centrale des Ruches fournit plusieurs services à destination des gestionnaires : outils de communication, système de commande et de paiement en ligne, des rapports d'activités détaillés qui permettent d'appuyer les stratégies de vente pour les porteurs de ruches. A l'inverse de ces aspects centralisés, un phénomène de décentralisation importante est mis en place. Au niveau décisionnel, on observe que le responsable de Ruche dispose d'une large autonomie au niveau du choix de la gamme

proposée et ce, tant pour les types de produits que par rapport aux critères de qualités sélectionnés. A ce titre, le choix des producteurs approvisionnant chaque Ruche est laissé à l'appréciation des porteurs de projets locaux. Au niveau opérationnel, un certain nombre de tâches-missions sont assurées par la personne responsable, comme notamment la sélection et la gestion du lieu de distribution des produits ou le démarchage de nouveaux clients.

Ce qui surprend dans ce dispositif organisationnel c'est que le poids de la gestion de la distribution repose sur un porteur de projet dans une situation relativement précaire et sur les producteurs. En effet, dans ce système, toute la responsabilité liée à la distribution (notamment respect de la chaîne du froid) repose sur les producteurs. De ce fait, ces derniers sont contraints d'être présents lors des heures de distribution.

On observe une combinaison de procédures centralisées et décentralisées qui oriente les responsabilités à assumer tant vers les responsables de Ruche que vers les producteurs. D'un autre côté, les outils mis à disposition et les règles imposées offre une marge de manœuvre relativement ouverte pour les porteurs de Ruche.

Conclusions

A travers les résultats encore partiels présentés ci-dessus, il semble que l'approche par l'hybridation des organisations et par l'hétérogénéité des pratiques d'approvisionnement des mangeurs permet de nuancer certains clivages pouvant s'avérer empiriquement limitant pour déployer une analyse centrée sur les acteurs. La théorie des pratiques sociales par contre, en incorporant le poids des structures mais aussi la performance des praticiens, favorise l'exploration tant des (ré-)agencements opérés dans le quotidien des acteurs que des tentatives de stabilisation des pratiques.

L'exploration de cette alternance non contradictoire entre changement et continuité nous contraint alors à dépasser les oppositions souvent positivement fausses (et normativement stériles) entre, d'un côté, consommation politiquement engagée face à un approvisionnement en conventionnel et, d'un autre côté, l'incompatibilité de fait entre les finalités sociétales et une logique de profit au sein des entreprises. Cependant, et nous avons présenté nos résultats dans ce sens, les processus d'hybridation à travers leurs combinaisons identitaires font émerger une pluralité de tensions et de contradictions. En intégrant à l'analyse les trajectoires des acteurs et des organisations, nous avons souligné certaines de ces tensions qui découlent, en situation, des volontés et tentatives de ré-agencement des manières de faire et de penser.

Ainsi, les futures recherches sur les réseaux agroalimentaires alternatifs en général et sur les CCA en particulier privilégiant une analyse des processus centrées sur des acteurs qui cherchent à gérer au quotidien une série de tensions et de controverses devraient trouver un terrain particulièrement fertile. En termes de pistes plus concrètes quant au CCA, nous pensons par exemple à la multiplication des lieux d'approvisionnement du côté de la demande et au positionnement ambigu des acteurs vis-à-vis des grossistes ainsi qu'aux (im)possibilités de contournement du côté de l'offre.

Sur le plan des approches théoriques centrées sur les transitions sociotechniques, cette recherche nous amène à penser qu'un intérêt certain réside dans le dépassement d'une série d'oppositions : global vs local, hégémonie capitaliste vs alternatives économiques, offre vs demande, niches d'innovation vs régime dominant, etc. ; quitter l'ensemble de ces oppositions renvoyant *in fine*, sur le plan métathéorique, à une tentative de dépassement de l'opposition agent-structure.

Remerciements

Les auteurs tiennent à remercier la Région wallonne pour les financements de recherches obtenus. En effet, les travaux présentés ici s'inscrivent dans le cadre d'un projet de recherche visant principalement à caractériser la demande en circuits courts alimentaires (CCA) en Wallonie et à explorer les interactions entre cette demande et les différents dispositifs organisationnels proposés aux *mangeurs*. Ce projet de recherche interdisciplinaire est porté d'une part, par le Centre d'Economie Sociale de HEC/ULg et, d'autre part, par le Centre d'Etudes Economiques et Sociales de l'Environnement de l'ULB.

Nous tenons également à remercier chaleureusement les mangeurs et les porteurs de projets pour la disponibilité dont ils nous ont fait part.

Bibliographie

- AUBRY, C., & CHIFFOLEAU, Y. (2009), « Le développement des circuits courts et l'agriculture périurbaine : histoire, évolution en cours et questions actuelles », *Innovation Agronomiques*, 5, 53-67.
- BATTILANA, J. & DORADO, S. (2010), « Building sustainable hybrid organizations : the case of commercial microfinance organizations », *Academy of Management Journal*, 53(6), 1419-1440.
- BATTILANA, J. & LEE, M. (2014), « Advancing Research on Hybrid Organizing », *The Academy of Management Annals*, 8(1), 397-441.
- BÈZES C. & JARDAT R. (2014), « Cahier : Multicanal et cross-canal : une transformation managériale et sociétale », *Management & Avenir* 72 (6), 133-137.
- CHIFFOLEAU, Y., & PRÉVOST, B. (2012), « Les circuits courts, des innovations sociales pour une alimentation durable dans les territoires », *Noréis*, 224, 7-20.
- CHOUKROUN, M. (2012), *Les dynamiques de succès de la distribution: L'efficacité par le pragmatisme et l'innovation*. Dunod, Paris.
- CRÉDAL (2013), « Les circuits-courts solidaires et durables en Wallonie », Rapport de recherche soutenu par la Région Wallonne.
- CRIOC (2010), « Circuits-courts », Rapport de recherche soutenu par la Région Wallonne.
- DEVERRE, C., & LAMINE, C. (2010), « Les systèmes agroalimentaires alternatifs. Une revue des travaux anglophones en sciences sociales », *Economie rurale*, 317(3), 57-73.
- DUBUISSON-QUELLIER, S., & LAMINE, C. (2004), « Faire le marché autrement. L'abonnement à un panier de fruits et légumes comme forme d'engagement politique des consommateurs », *Science de la société*, 62, 145-167.
- DUBUISSON-QUELLIER S., & PLESSZ, M. (2013), « La théorie des pratiques », *Sociologie*, 4 (4).
- GEELS, F. W., & SCHOT, J. (2007), « Typology of socio-technical transition pathways », *Research Policy*, 36, 399-417.
- GIDDENS, A. (1987), « La Constitution de la société : éléments de la théorie de la structuration », PUF, Paris.
- GOODMAN, D., DUPUIS, E. M., & GOODMAN, M. K. (2012), « Alternative Food Networks Knowledge, practice, and politics », Routledge, Londres & New York. .

- HALKIER, B., KATZ-GERRO, T., & MARTENS, L. (2011), « Applying practice theory to the study of consumption: theoretical and methodological considerations », *Journal of Consumer Culture*, 11(1), 3-13.
- HÉRAULT-FOURNIER, C. (2013), « Est-on vraiment proche en vente directe ? Typologie des consommateurs en fonction de la proximité perçue dans trois formes de vente : AMAP, points de vente collectifs et marchés », *Management & Avenir*, 64, 157-184.
- HÉRAULT-FOURNIER, C., MERLE, A., & PRINGENT-SIMONIN, A.-H. (2014), « Diagnostiquer la proximité perçue en vente directe de produits alimentaires », *Décisions marketing*, 73.
- LEE, M. & BATTILANA, J. (2013), « How the Zebra Got Its Stripes: Imprinting of Individuals and Hybrid Social Ventures », Harvard Business School, Cambridge (Boston), Working Paper.
- LEFIN, A.-L., & BOULANGER, P.-M. (2010). « Enquêtes sur les systèmes alimentaires locaux », IDD, Ottignies. .
- LEONARD, V. (2010), « Essai de typologie des modes de commercialisation des produits fermiers en circuits-courts », Observatoire de la Consommation alimentaire, Gembloux.
- MERTENS, S. (2010), « La gestion des entreprises sociales », Edipro, Liège.
- MESSMER, J.G. (2013), « Les circuits courts multi-acteurs : émergence d'organisations innovantes dans les filières courtes alimentaires », Rapport INRA-MaR/S.
- MICHELETTI, M. (2004), « Le consumérisme politique. Une nouvelle gouvernance transnationale ? », *Sciences de la société*, 62, 118-142.
- NICHOLLS, A. (2009), « We do good things, don't we ? : 'Blended Value Accounting' in social entrepreneurship », *Accounting, organizations and society*, 34, 755-769.
- PACHE, A-C, & SANTOS, F. (2013), « Inside the hybrid organization: sélective coupling as a response to competing institutional logics », *Academy of Management Journal*, 56 (4), 972-1001.
- PLATEAU, L. (2013), « Groupes d'achat solidaire de l'agriculture paysanne : un exemple d'encastrement de l'économie dans la société. De la délibération pour une économie solidaire fertile », Mémoire de fin d'études, ULB.
- PLEYERS, G. (2011), « La consommation critique. Mouvements pour une alimentation responsable et solidaire », Desclée de Brouwer, Paris.
- PRINGENT-SIMONIN, A. H., & HÉRAULT-FOURNIER, C. (2012), « Au plus près de l'assiette. Pérenniser les circuits courts alimentaires », Educagri/Quae, Dijon/Versailles. .
- QUELLIER, S. D., & LAMINE, C. (2004), « Faire le marché autrement : L'abonnement à un panier de fruits et de légumes comme forme d'engagement politique des consommateurs », *Sciences de la société*, 62, 144-167.
- SHOVE E., PANTZAR, M., & WATSON M. (2012). « The dynamics of social practices – Everyday life and how it changes », Sage publications,
- SMITH, A. & RAVEN, R. (2012), « What is protective space? Reconsidering niches in transitions to sustainability », *Research Policy*, 41, 1025-1036.
- SOLIDARIS (2013), « Comment percevons-nous l'offre de produits alimentaires ? », Le Thermomètre des Belges.

- STASSART, P., BARET, P., GRÉGOIRE, J-C., HANCE, T., MORMONT, M., REHEUL, D., STILMANT, D., VANLOQUEREN, G., VISSER, M. (2012), « L'agroécologie : trajectoire et potentiel. Pour une transition vers des systèmes alimentaires durables », in D. VAN DAM, M. STREITH, J. NIZET, P.M. STASSART (Eds.), *Agroécologie Entre Pratiques et Sciences Sociales*, Educagri Editions, Dijon, pp. 25-51.
- THYS, S. (2012), « De consommateurs à citoyens. Avec quelle force les consom'acteurs participent-ils à la Transition? Le cas du Commerce équitable et des GAC », 4th EMES International Research Conference on Social Enterprise - "If Not For Profit, For What? And How?", Liège.
- VAN DER PLOEG J., D. (2014). « Les paysans du XXI è siècle Mouvements de repaysanisation dans l'Europe d'aujourd'hui », Editions Charles Léopold Mayer, Paris.
- VAN GAMEREN, V., RUWET, C., BAULER, T., & MUTOMBO, E. (2012), « La gouvernance des groupements d'achats alimentaires et ses paradoxes », in D. VAN DAM, M. STREITH, J. NIZET, P.M. STASSART (Eds.), *Agroécologie Entre Pratiques et Sciences Sociales*, Educagri Editions, Dijon, pp. 55-73.
- WARDE, A. (2005), « Consumption and theories of practice », *Journal of Consumer Culture*, 5, 131-153.