



HAL
open science

La gestion des circuits courts alimentaires de proximité : une approche par les paradoxes appliquée au territoire de Dinan

Marie-Laure Le Berrigaud, Julien Noel, Anne-Laure Le Nadant, Gaël Henaff

► **To cite this version:**

Marie-Laure Le Berrigaud, Julien Noel, Anne-Laure Le Nadant, Gaël Henaff. La gestion des circuits courts alimentaires de proximité : une approche par les paradoxes appliquée au territoire de Dinan. Journée thématique suivie d'un dossier spécial le développement durable et son inscription territoriale : analyses managériales, Revue d'économie régionale et urbaine, May 2024, Caen, France. <halshs-05574536>

HAL Id: halshs-05574536

<https://shs.hal.science/halshs-05574536v1>

Submitted on 31 Mar 2026

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire HAL, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons CC BY-NC-ND 4.0 - Attribution - Non-commercial use - No Derivative Works - International License

La gestion des circuits courts alimentaires de proximité : une approche par les paradoxes appliquée au territoire de Dinan

Management of short food supply chains: a paradox approach applied to Dinan area

Marie-Laure LE BERRIGAUD

LiRIS, Université de Rennes

marie-laure.le-berrigaud@univ-rennes2.fr

Julien NOEL

ESO Angers, UMR 6590 CNRS, Université d'Angers

julien.noel@univ-angers.fr

Anne-Laure LE NADANT

LiRIS, Université de Rennes

anne-laure.lenadant@univ-rennes2.fr

Auteur correspondant

Florence BUSSON-VILLA

LiRIS, Université de Rennes

florence.villa@univ-rennes2.fr

Gaël HENAFF

LiRIS, Université de Rennes

gael.henaff@univ-rennes2.fr

Mots-clés

circuits courts alimentaires ; durabilité ; paradoxe ; tensions ; territoire de Dinan.

Keywords

Dinan region; paradox; short food supply chain; sustainability; tensions.

Résumé

La recherche s'appuie sur la littérature en stratégie sur les paradoxes pour analyser la gestion des tensions de durabilité au sein des circuits courts alimentaires de proximité (CCAP). À partir d'une étude qualitative auprès de différents opérateurs (producteurs, transformateurs, intermédiaires) impliqués dans les CCAP du territoire de Dinan, nous identifions et caractérisons quatre types de paradoxes organisationnels et trois types de tensions paradoxales de durabilité, mettant en évidence les difficultés de gestion récurrentes auxquels ils doivent faire face. Les résultats montrent alors comment les CCAP peuvent mettre en œuvre des stratégies de gestion des paradoxes pour une résolution constructive ou défensive des tensions de durabilité.

Abstract

This research draws on the strategic literature on paradoxes to analyze the management of sustainability tensions within local short food supply chains. Based on a qualitative study with various operators (producers, processors, intermediaries) in local short food supply chains in the Dinan area, four types of organizational paradoxes and three types of paradoxical sustainability tensions are identified and characterized, highlighting the recurring management difficulties they face. The results show how local short food supply chains can implement paradox management strategies for a constructive or defensive resolution of the tensions of sustainability.

Points clés

- Nous identifions les paradoxes organisationnels des circuits courts alimentaires de proximité du territoire de Dinan.
- Certains paradoxes sont liés à différents types de tensions de durabilité.
- La gestion des paradoxes de durabilité par les opérateurs repose sur une résolution constructive ou défensive.
- La résolution des tensions paradoxales se fonde sur des stratégies de séparation ou de synergie.

Introduction

Depuis le début des années 2000, les circuits courts alimentaires de proximité (CCAP) font l'objet d'un regain d'intérêt de la part des acteurs sur de nombreux territoires (Brunori et al., 2016 ; Kneafsey et al., 2013). Soutenus à travers différentes politiques publiques (Dumain et Maurines, 2012), les CCAP représentent aujourd'hui une vingtaine de modalités de vente, parmi lesquelles des formes traditionnelles (marché de plein-vent, vente à la ferme, etc.), qui pour certaines se renouvellent (marchés nocturnes), et des innovations récentes (paniers de biens et groupements d'achats, point de vente collectif, supermarché de produits frais et locaux, etc.). Ils se définissent comme des circuits de commercialisation minimisant les intermédiaires entre producteurs et consommateurs (Chiffolleau et al., 2017 ; Trivette, 2019) et tenant compte de la proximité géographique et/ou organisationnelle entre les acteurs du système alimentaire (Corade et al., 2022 ; Praly et al., 2014).

Si ces modalités plus « courtes » et/ou plus « proches » de commercialisation alimentaires ne sont pas nouvelles, elles semblent apporter une réponse innovante aux défis contemporains du développement durable et de la valorisation des territoires, dans une démarche de renforcement des économies locales, de consolidation des liens sociaux, de renouvellement des formes de coopération partenariale, ou encore de réduction de l'empreinte écologique des chaînes d'approvisionnement alimentaire (Bouroullec-Machado et Wallet, 2023 ; Chiffolleau, 2019 ; Malak-Rawlikowska et al., 2019 ; Vittersø et al. 2019). La Commission des Nations Unies sur l'Environnement et le Développement (1987) a défini la durabilité comme la capacité à "satisfaire les besoins actuels sans compromettre la possibilité pour les générations futures de satisfaire leurs propres besoins". Le concept de développement durable repose sur trois piliers – économique, environnemental, social - interconnectés (Purvis et al., 2019). Il est au cœur des enjeux des CCAP. En effet, des vertus économiques (création d'emplois en milieu rural, amélioration des revenus des agriculteurs, etc.), environnementales (réduction des *foodmiles* liés au transport, modes de production réduisant l'impact environnemental, etc.) et sociales (lutte contre l'isolement rural, liens entre territoires urbains et ruraux, etc.) sont souvent prêtées à ces circuits alimentaires (Brunori et al., 2016 ; Chiffolleau, 2019 ; Vittersø et al., 2019).

Pourtant, la durabilité des CCAP reste un sujet complexe qui suscite des interrogations et des débats récurrents (Brunori et al., 2016 ; Maréchal et al., 2019), soulevant ainsi des tensions paradoxales (Hahn et al., 2015). Ces tensions émanent de la difficulté de répondre simultanément et de manière équilibrée à des critères de croissance économique, de respect de l'environnement et d'équité sociale, qui sont souvent contradictoires et non mesurables (Margolis et Walsh, 2003 ; Sommer, 2022). À partir de l'approche des paradoxes, l'objectif de cet article est de comprendre les tensions paradoxales de durabilité présentes dans les CCAP ainsi que les pratiques mises en œuvre pour y faire face dans le cadre d'une gestion paradoxale. Il s'agira de répondre aux questions suivantes : à quelles tensions paradoxales les CCAP sont-ils confrontés en matière de durabilité ? Quelles pratiques de résolution de ces tensions sont mises en place par les opérateurs ?

En effet, bien que de nombreuses études récentes aient souligné les défis rencontrés par les CCAP pour traiter la complexité des enjeux de durabilité (Chiffolleau et Dourian, 2020 ; Corade et al., 2022 ; Forssell et Lankoski, 2015 ; Maréchal et al., 2019 ; Noel et al., 2021 ; Vittersø et al., 2019), les travaux ne se sont pas intéressés aux tensions paradoxales engendrées par leurs pratiques en matière de durabilité. Pourtant, gérer ces tensions de durabilité est particulièrement difficile et nécessite l'adoption de stratégies de résolution constructives (Smith et Lewis, 2011 ; Sommer, 2022). Ceci implique de s'engager à résoudre des problèmes sociaux et environnementaux même lorsque cela ne se traduit pas par des avantages économiques

immédiats (Hahn et al., 2018). Les paradoxes organisationnels offrent un cadre conceptuel dans lequel les complexités et les défis des organisations peuvent être mieux appréhendés. Nous nous appuyons sur ce cadre, ainsi que sur celui sur les tensions de durabilité proposé par Hahn et al. (2015) pour comprendre les paradoxes de durabilité des CCAP.

Nous articulons tout d'abord la littérature sur les difficultés des CCAP en matière de développement durable avec les travaux sur les paradoxes organisationnels. Puis, nous explicitons notre méthodologie qualitative déployée sur le terrain de Dinan. Nous identifions ensuite les différents paradoxes des CCAP et les pratiques de gestion des paradoxes de durabilité mises en œuvre par les opérateurs. Pour finir, nous discutons de ces résultats avant de conclure sur les contributions et limites de la recherche.

-2-

Vers une vision paradoxale de la gestion durable des circuits courts alimentaires de proximité

Nous présentons la littérature sur les enjeux en matière de développement durable pour les CCAP. Les recherches montrent que ces enjeux confrontent les opérateurs des CCAP à de multiples tensions paradoxales.

2.1. Les circuits courts alimentaires de proximité et le développement durable

De nombreuses études soulignent les attributs "durables" des CCAP (Brunori et al., 2016 ; Chiffolleau, 2019 ; Li et al., 2014 ; Mundler et Laughrea, 2016 ; Vittersø et al., 2019). En effet, les bénéfices sociaux (relations sociales, reconnaissance au travail, etc.), tout comme les choix environnementaux opérés (mutualisation des transports, labellisation, préservation des ressources naturelles, etc.), interagissent bien souvent avec les performances économiques (opportunités de valorisation des produits, création/maintien d'installations agricoles et d'emplois, acceptation d'un temps de travail supérieur, etc.), tant au niveau des exploitations agricoles que des filières alimentaires ou des territoires dans lesquels elles s'insèrent. Ces dynamiques suggèrent ainsi que la gestion des CCAP est en phase avec les trois piliers traditionnels du développement durable (Corade et al., 2022 ; Enjolras et Aubert, 2018).

Premièrement, du point de vue de la durabilité économique, les CCAP aideraient à garantir aux opérateurs de meilleurs revenus et participeraient donc à la performance globale des exploitations ou entreprises engagées dans ces modes de commercialisation (Chiaverina et al., 2023 ; Kottila et Rönni, 2008 ; Schoolman et al., 2021). En effet, la vente en CCAP semble être un moyen direct d'augmenter la valeur du produit et de récupérer une plus grande part de la valeur ajoutée. Elle permet également le développement d'une économie locale sur le territoire, voire le renforcement de ses attributs identitaires et la coopération territoriale entre espaces ruraux et urbains (Corade et al., 2022 ; Frayssignes et al., 2021 ; Horvath et al., 2023). Des effets indirects peuvent, en outre, s'ajouter, les changements de pratiques des opérateurs entraînant une réduction des coûts d'exploitation et donc *a priori* une meilleure rentabilité (Gonçalves et Zeroual, 2016 ; Melkonyan et al, 2020 ; Paciarotti et Torregiani, 2020).

Deuxièmement, du point de vue environnemental, la vente en CCAP se traduit par une recherche de qualité de la part des opérateurs agricoles souhaitant valoriser des techniques et pratiques plus vertueuses (Aubert et Enjolras, 2016 ; Maréchal et al., 2019 ; Mundler et Laughrea, 2016). Ces systèmes contribuent à la création d'une économie circulaire moins énergivore ainsi qu'à la réduction des déchets et la gestion durable des ressources naturelles

(Forssell et Lankoski, 2015). Par ailleurs, la recherche de proximité des consommateurs conduit à une refonte plus locale des chaînes d'approvisionnement, avec une réduction significative du transport des denrées alimentaires (*foodmiles*) et donc un effet bénéfique sur les émissions de gaz à effet de serre (Chiffolleau et Dourian, 2020 ; Hedberg et Zimmerer, 2020 ; Mundler et Rumpus, 2012).

Troisièmement, les CCAP favorisent un tissu de relations et de coopération entre une variété d'acteurs du territoire. La durabilité sociale des CCAP apparaît comme une triple source de requalification, réinsertion et réaffiliation (Charatsari et al., 2018 ; Chiffolleau, 2019). Les CCAP soutiennent ainsi la durabilité sociale par des rencontres créatrices de convivialité, de confiance, d'apprentissages réciproques et de rapprochement entre le monde agricole et d'autres acteurs des territoires (Corade et al., 2022 ; Hedberg et Zimmerer, 2020 ; Prigent-Simonin et Hérault-Fournier, 2012). L'engagement dans les CCAP et dans les réseaux sociaux et professionnels qu'ils permettent améliore également la qualité de vie et le bien-être, la perception de soi et de son métier, tout en réduisant le sentiment d'isolement (Morizot-Braud et Bellec-Gauche, 2016 ; Noel et al., 2021).

Bien qu'ils semblent en phase avec les trois piliers du développement durable, les CCAP sont confrontés à de multiples contradictions pour la mise en œuvre de pratiques durables (Bouroullec-Machado et Wallet, 2023 ; Forssell et Lankoski, 2015). D'abord, ils doivent faire face aux conflits entre les trois piliers, comme par exemple l'équilibre entre la performance économique et la protection de l'environnement. Dans le choix d'un CCAP, la recherche de la durabilité économique conditionne bien souvent – voire parfois s'oppose – à une logique de durabilité environnementale et sociale (Enjolras et Aubert, 2018 ; Malak-Rawlikowska et al., 2019). En effet, si les opérateurs des CCAP sont conscients des enjeux liés à l'environnement, la productivité demeure leur objectif premier. Ces démarches ne gomment d'ailleurs pas totalement les effets de concurrence au sein des filières. Une certaine méconnaissance globale des coûts subsiste, en outre, chez de nombreux opérateurs, impactant de fait leur rentabilité.

De plus, les CCAP ne sont pas tous vecteurs d'efficience environnementale, que ce soit au niveau de la production ou de la commercialisation, ou plus largement sur l'ensemble de la chaîne alimentaire. Sur ce dernier aspect, la logistique des CCAP reste fortement caractérisée par une fragmentation des flux (petits volumes, diversité des produits, multitude de fermes et de points de vente) et souvent réalisée par des opérateurs peu professionnels (faibles capacités d'investissement dans des outils de transformation, de numérisation, etc.). Leur logistique est donc particulièrement complexe, plus difficile à améliorer, mutualiser et massifier (Maréchal et al., 2019 ; Paciarotti et Torregiani, 2020 ; Raton et al., 2020).

Enfin, sur le plan social, le développement de nouvelles activités de diversification, fréquentes dans les CCAP, complexifie – voire surcharge – l'organisation du travail sur l'exploitation ou dans l'entreprise, qui devient de plus en plus multitâche. Ce développement requiert l'acquisition de compétences techniques et de gestion, le renforcement de la capacité commerciale à gérer une gamme élargie ou bien encore la capacité à construire et valoriser un réseau relationnel de distribution et sa clientèle (Aubrée et al., 2018 ; Chiffolleau, 2019 ; Corade et al., 2022).

Les études s'intéressant à la façon dont les acteurs des CCAP perçoivent la durabilité de ces démarches montrent des différences considérables selon le contexte géographique et territorial, les trajectoires agricoles et les réseaux professionnels impliqués, les types de production et de circuits de commercialisation mis en œuvre, ou bien encore les objectifs et les valeurs portées (Boutry et Ferru, 2016 ; Brunori et al., 2016 ; Malak-Rawlikowska et al., 2019 ; Morizot-Braud et Bellec-Gauche, 2016 ; Vittersø et al. 2019). Si cette littérature souligne que les CCAP jouent

un rôle important dans la transition vers des systèmes alimentaires plus durables, elle suggère néanmoins que les enjeux de durabilité confrontent les opérateurs des CCAP à de multiples tensions paradoxales (Hahn et al., 2015 ; Hahn et al., 2018).

2.2. Les paradoxes de durabilité

Le concept de paradoxe, qui représente des tensions contradictoires mais interdépendantes au sein des organisations, apparaît comme particulièrement intéressant pour analyser les dynamiques des organisations. Les paradoxes sont cruciaux pour comprendre les défis complexes auxquels font face les managers et les organisations. La littérature sur les paradoxes (Lewis, 2000 ; Poole et Van de Ven, 1989 ; Smith et Lewis, 2011) peut être mobilisée pour analyser la façon dont les entreprises peuvent gérer les paradoxes et tensions de durabilité. L'approche des paradoxes considère les aspects non économiques comme une fin en soi (approche intégrative) tout en encourageant les entreprises à accepter les tensions et à « travailler au travers » (Van der Byl et Slawinski, 2015). Cela signifie notamment qu'elles doivent s'attaquer aux problèmes sociaux et environnementaux sans attendre de bénéfices économiques directs, ce qui leur donne un espace supplémentaire pour apporter des contributions plus significatives en faveur du développement durable (Hahn et al., 2018). Selon Sommer (2022), les dimensions économiques, environnementales et sociales de la durabilité des entreprises réunissent les trois caractéristiques fondamentales d'un paradoxe, à savoir la contradiction, l'interdépendance et la persistance dans le temps (Schad et al., 2016). Hahn et al. (2018) affirment que la nature paradoxale de la durabilité peut être illustrée à partir des quatre types de paradoxes de la classification proposée par Smith et Lewis (2011) (Tableau 1).

Tableau 1 – Types de paradoxes organisationnels

Paradoxe organisationnel	Situation
Apprentissage	Évolution dans le système organisationnel
Identité	Entre l'individu et le collectif dans leurs systèmes de valeur
<i>Organizing</i>	Dans une organisation, un résultat peut être atteint de différentes manières
<i>Performing</i>	Pluralité des parties prenantes (internes/externes) et de leurs objectifs

Source : Smith et Lewis (2011)

Les paradoxes de l'apprentissage sont liés au fait que les organisations sont des systèmes dynamiques qui changent, se renouvellent et innovent. Ils se réfèrent à la tension entre exploiter les connaissances existantes et explorer de nouvelles idées. Maintenir un équilibre entre ces deux aspects est important pour la survie et le succès à long terme de l'organisation (March, 1991). Les enjeux de durabilité sont particulièrement concernés par ces paradoxes car ils peuvent conduire les entreprises à revoir en profondeur leurs pratiques (Hahn et al., 2018). Cela implique de s'appuyer sur le passé tout en le remettant en question pour construire l'avenir (O'Reilly et Tushman, 2008) et de réaliser simultanément des activités d'exploration et d'exploitation, même si cela engendre des besoins concurrents en termes de ressources (Smith et Tushman, 2005).

Les paradoxes de l'identité se manifestent à travers les tensions entre l'individu et le collectif, d'une part, et les tensions entre les valeurs, les adhésions et les rôles concurrents, d'autre part. Ils sont liés à la dualité entre la cohérence de l'identité organisationnelle et son évolution au fil du temps. Les organisations doivent lutter pour maintenir une identité stable tout en s'adaptant aux changements de l'environnement (Gioia et al., 2000). En termes de durabilité, ces tensions peuvent notamment surgir entre des dirigeants ayant des valeurs opposées sur les questions sociales ou environnementales (Allen et al., 2015).

Les paradoxes de l'*organizing* font référence à la tension entre la structure et l'émergence dans les processus organisationnels. Ils se réfèrent à des processus concurrents, comme le contrôle et la flexibilité, mais nécessaires pour atteindre les objectifs de l'organisation (Denison et al., 1995). Les organisations cherchent à gérer le changement structurel tout en permettant l'émergence de nouvelles pratiques (Orlikowski, 1996). En matière de durabilité, des tensions peuvent naître au sujet de l'intégration des aspects sociaux et environnementaux dans les routines et la structure de l'organisation, en questionnant s'ils doivent être pleinement intégrés aux autres activités ou maintenus à part (Hahn et al., 2018).

Les paradoxes de *performing* concernent la pluralité des objectifs et se réfèrent aux attentes et exigences qui entrent en concurrence. Ils se rapportent, notamment, à la tension entre l'atteinte des objectifs à court terme et le maintien de la viabilité à long terme. Les dirigeants peuvent gérer simultanément des exigences contradictoires pour l'innovation et l'efficacité opérationnelle (Smith et Tushman, 2005). Ces paradoxes stratégiques (Iivonen, 2018 ; Smith, 2014) sont au cœur des questions de durabilité. Ils illustrent le conflit entre la prééminence de la logique commerciale et la nécessité de répondre à un ensemble de problèmes ne générant pas de retombées économiques immédiates (Hahn et al., 2018).

Le cadre d'analyse des tensions de durabilité proposé par Hahn et al. (2015) distingue : 1/ les tensions entre niveaux (individuel, organisationnel ou systémique), 2/ les tensions liées aux processus de changement, 3/ les tensions liées au contexte spatial et temporel dans lequel se déroule la transition vers la durabilité. Ces dernières sont liées à des résultats attendus au niveau global de la société, tels que l'équité intragénérationnelle (contexte spatial, pays développés *versus* en voie de développement) et l'équité intergénérationnelle (contexte temporel, besoins actuels *versus* futurs). Sommer (2022) ajoute à ce cadre théorique un quatrième type, les tensions entre objectifs économiques et non économiques, qui a émergé de son analyse dans le contexte des petites entreprises agricoles. Ces tensions entre objectifs diffèrent des tensions entre niveaux (par exemple entre l'entreprise et ses parties prenantes), même si elles relèvent du même type de paradoxe (*performing*).

Deux types de réponses managériales peuvent être mis en place, selon l'acceptation ou non des tensions : la résolution constructive et la résolution défensive. Ces réponses peuvent engendrer des cercles vertueux ou vicieux (Smith et Lewis, 2011 ; Tsoukas et Cunha, 2017). La résolution constructive, fondée sur une posture d'acceptation des tensions, s'inscrit dans une gestion à long terme des complémentarités et des contradictions permettant de capitaliser sur les aspects bénéfiques des paradoxes (Smith et Lewis, 2011 ; Sommer, 2022). La résolution défensive est souvent privilégiée par les acteurs dans les organisations (Poole et Van de Ven, 1989) car elle nécessite moins d'implication et est plus rapide et facile à mettre en œuvre. Elle est toutefois moins porteuse d'amélioration dans la gestion des tensions.

Certains travaux associent la gestion paradoxale à la durabilité (Hahn et al., 2018 ; Smith et Lewis, 2011). Selon Sommer (2022), la résolution constructive vise à combiner au mieux des stratégies de recherche de synergies (stratégie de synthèse/ synergie) entre les éléments (comme identifier des manières de rentabiliser les coûts liés à une gestion écologique des déchets par le

recyclage et l'économie circulaire) et des stratégies de séparation basées sur des choix lorsque les éléments sont en conflit (comme engager des coûts non productifs pour améliorer ses performances sociales ou environnementales puis se focaliser sur l'augmentation de la performance économique ultérieurement). La résolution défensive mobilise également les stratégies de synergie et de séparation mais l'objectif est alors d'éviter ou d'éliminer les tensions (posture de non-acceptation des tensions). Dans le contexte de la durabilité, cela implique notamment de ne pas traiter les aspects sociaux et environnementaux (stratégie de séparation) ou de ne les traiter que s'ils sont en concordance avec les objectifs économiques à court terme (stratégie de synergie), ce qui a pour conséquence de ne pas régler de nombreux problèmes (Hahn et al., 2018).

A partir de ce cadre conceptuel fondé sur les quatre paradoxes organisationnels et les stratégies d'acceptation ou de résolution des tensions paradoxales, nous analyserons la gestion des tensions de durabilité à l'œuvre dans les CCAP. Avant d'identifier les pratiques des opérateurs pour gérer ces paradoxes, de manière plus ou moins défensive ou offensive, nous présentons le contexte territorial et la méthodologie de notre enquête de terrain.

-3-

Contexte territorial et méthodologie d'enquête

L'étude s'appuie sur le cas du territoire de Dinan, situé au nord-est de la Bretagne. Elle a été menée dans le cadre du projet Carac'Terre associant trois composantes du Carnot AgriFood Transition et l'agglomération de Dinan afin d'appréhender les différents enjeux des CCAP.

3.1. Morphologie démographique, agricole et alimentaire du territoire de Dinan

Afin de saisir le plus finement possible les dynamiques géographiques et organisationnelles des CCAP, l'enquête de terrain s'est déroulée pour l'essentiel sur le territoire de l'agglomération de Dinan (Figure 1). Composée d'une soixantaine de communes, Dinan Agglomération présente une densité d'habitants relativement faible (104 hab//km² d'après l'Insee en 2019), malgré une croissance et un vieillissement de la population (environ 97 000 résidents, dont 35 % de retraités). Ce territoire plutôt rural demeure, par ailleurs, polarisé par différents bassins d'activités, en particulier les stations balnéaires de St-Malo et Dinard au nord-est, et la métropole de Rennes au sud-est (Terralim, 2021).



Figure 1 - Carte des communes de Dinan agglomération

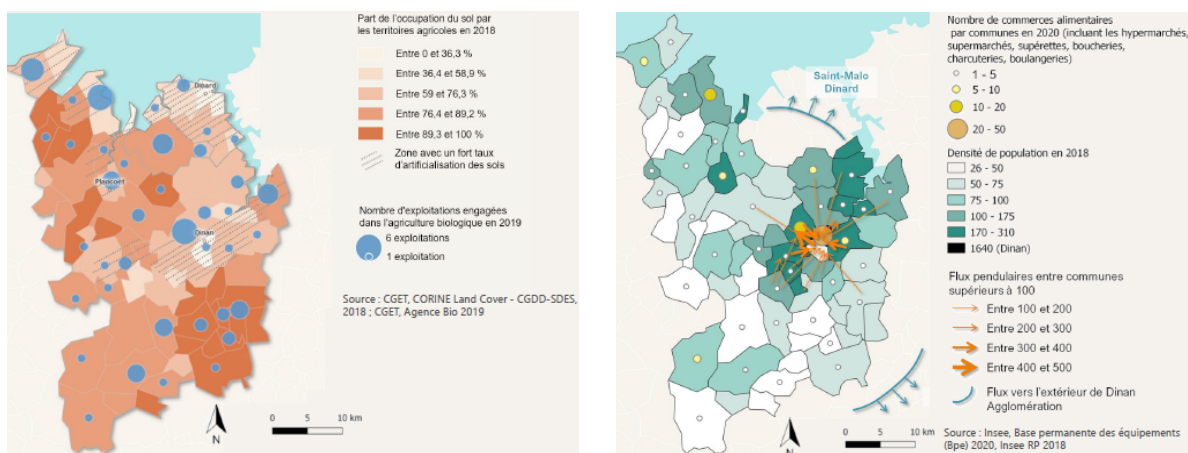
Source : <https://www.bobital.fr/dinan-agglomeration>

Les physionomies agri-alimentaires de Dinan Agglomération sont relativement spécialisées sur les filières d'élevage, sur celles des grandes cultures et des légumes de plein champ, auxquelles s'ajoute un fin tissu d'industries agro-alimentaires (transformation notamment)

(Chambre d’agriculture de Bretagne, 2019). Il existe trois principaux morphotypes de structures agricoles, s’inscrivant dans des logiques économiques de production et de commercialisation distinctes, ainsi que dans des réseaux d’acteurs différents : des fermes paysannes (pratiquant pour beaucoup l’agriculture biologique et/ou les CCAP sur des surfaces entre 10 et 50 ha), des grandes entreprises agricoles (entre 150 et 250 ha) plus spécialisées, des exploitations intermédiaires (Mazin, 2021 ; Terralim, 2021).

Dans ce paysage, l’agriculture sous labels et les CCAP représentent près de 15 % des structures agricoles, avec une répartition non homogène sur le territoire. Sur le plan de l’offre agricole et de la demande alimentaire (Figure 2), les dynamiques collectives en produits bios et/ou issus des CCAP ont historiquement plutôt été observées sur les pôles urbains limitrophes (St-Brieuc, St-Malo et surtout Rennes). Toutefois, depuis 10 ans, de nombreuses initiatives ont émergé sur le territoire (associations et/ou marchés de producteurs locaux, épiceries ou magasins spécialisés, systèmes de paniers), en plus du développement d’un approvisionnement bio/local du secteur de la restauration hors domicile.

Figure 2 - Répartition de l’offre agricole (gauche) et de la demande alimentaire (droite) sur Dinan Agglomération



Source : Terralim (2021)

3.2. Collecte et analyse des données auprès des opérateurs dinannais

Notre enquête s’est orientée vers une collecte de données qualitatives afin de décrire les interactions entre opérateurs des CCAP du territoire dinannais, sans en chercher l’exhaustivité, mais davantage leur représentativité. Cet ancrage localisé de nos investigations s’appuie méthodologiquement sur le fait que des recherches soulignent la très grande diversité dans la façon dont les parties prenantes des CCAP perçoivent la durabilité de leurs démarches, selon le contexte territorial. Nous nous inscrivons dans le prolongement des travaux mettant en avant l’intérêt d’adopter une approche plus ‘organique’ et ‘transversale’ de la durabilité, en saisissant davantage les représentations et les vécus qu’ont les opérateurs de terrain de leurs activités (Brunori et al., 2016 ; Frayssignes et al., 2021 ; Maréchal et al., 2019).

Aussi, des entretiens semi-directifs ont été menés, en 2022, auprès d’un échantillon de 39 opérateurs représentatifs de ces circuits (producteurs, transformateurs, intermédiaires

publics/privés, collectifs de consommateurs, etc.)¹. Ceux-ci ont été sélectionnés par une méthode en « boule de neige », en cherchant à maximiser la diversité des profils en termes d'activité professionnelle et de rôle, tout en tenant compte des caractéristiques dominantes des filières agri-alimentaires sur le territoire. Par ailleurs, notre objectif a été de repérer et d'analyser conjointement les principales caractéristiques et impacts des CCAP dinannais, à travers diverses thématiques (enjeux organisationnels, sociaux, économiques, etc.) (cf. grille d'entretien en Annexe 2). Afin de capter l'interprétation de ces opérateurs, et donc leurs ressentis sur l'ensemble des CCAP, nous avons mené des entretiens en face-à-face qui ont tous été enregistrés puis retranscrits intégralement. En nous inspirant de la méthode préconisée par Miles et Huberman (2003), nous avons construit, chemin faisant, une grille de codage thématique (cf. Annexe 3). Après un premier tri des données (53 heures d'enregistrements et 950 pages de retranscriptions), nous avons décidé de ne conserver que les 16 entretiens les plus significatifs pour ce codage : 6 producteurs, 7 opérateurs intermédiaires et 3 distributeurs (cf. Annexe 1). Les critères de sélection ont tenu compte des profils d'acteurs et de structures, de leur localisation géographique et des modalités diverses des formes de CCAP.

L'analyse des données a été réalisée en deux temps. Dans une première étape, le processus de codage a été mené sur l'ensemble des discours des 16 enquêté(e)s sélectionnés. Ainsi, pour chacun des thèmes choisis (économique, social, organisationnel, etc.), nous avons identifié des tendances et établi *a posteriori* des sous-thèmes en lien avec la littérature sur les CCAP. Ensuite, une lecture plus approfondie de chaque niveau d'analyse a conduit à l'élaboration d'un codage par mots-clés, identifiés de manière inductive au regard des *verbatim* sélectionnés. Dans une deuxième étape, nous avons effectué un codage supplémentaire des *verbatim* sélectionnés lors de la première étape, en mobilisant une grille de lecture issue de la littérature sur les paradoxes organisationnels (Tableau 1) afin de faire émerger les tensions paradoxales, ainsi que les pratiques ou stratégies mises en œuvre pour y faire face. Un double codage des *verbatim* a été effectué afin de fiabiliser la démarche. Notre analyse des paradoxes organisationnels et des pratiques de gestion des tensions paradoxales de durabilité des CCAP dinannais s'appuie donc sur l'ensemble de ces matériaux et dires d'acteurs.

-4-

Résultats

La première étape d'analyse des données visant à identifier les paradoxes organisationnels des CCAP et les pratiques de gestion mises en œuvre pour y faire face a mis en évidence que les opérateurs des CCAP sont confrontés à de nombreuses tensions paradoxales de durabilité. Dans la deuxième étape de l'analyse, nous nous sommes intéressés plus précisément aux différents types de paradoxes de durabilité ainsi qu'aux pratiques permettant de les gérer. Cette analyse nous a permis de représenter la gestion des paradoxes de durabilité des CCAP du territoire de Dinan.

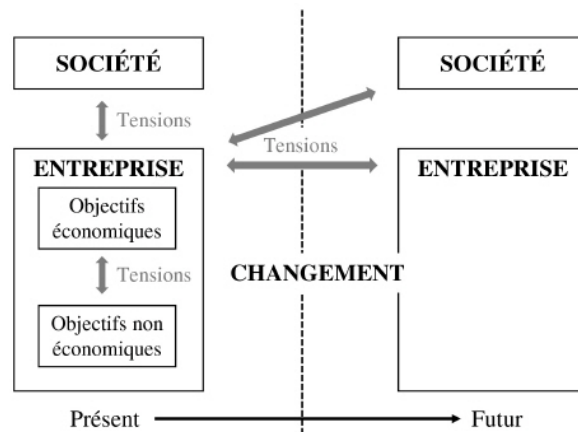
4.1. Les paradoxes de durabilité identifiés

Les résultats mettent en évidence que les opérateurs des CCAP sont confrontés à de multiples paradoxes d'apprentissage, d'identité, d'*organizing* et de *performing*. Un grand nombre de ces paradoxes sont liés à des tensions de durabilité. Plus précisément, les CCAP du territoire dinannais doivent faire face à différents types de tensions paradoxales de durabilité. Nous

¹ 20 producteurs, 8 opérateurs « intermédiaires » (transformateurs, logisticiens, etc.) et 11 distributeurs.

retrouvons dans notre étude les trois types de tensions mis en évidence par Sommer (2022) dans le contexte des petites entreprises du secteur agricole (Figure 3) : des tensions entre objectifs (économiques *versus* non économiques), des tensions entre niveaux (entreprise *versus* société) et des tensions liées aux processus de changement (présent *versus* futur). Des exemples de *verbatim* pour chaque type de tension identifié sur le territoire de Dinan sont présentés dans le Tableau 2 pour illustrer les résultats.

Figure 3 - Tensions de durabilité vécues par les opérateurs des CCAP du territoire de Dinan



Source : Sommer (2022, p. 111)

La première catégorie de tensions concerne des contradictions persistantes entre les objectifs économiques et non économiques. Selon les opérateurs interrogés, les efforts en matière de durabilité ayant peu de retombées économiques, ils doivent faire des compromis pour trouver un équilibre acceptable entre des objectifs non économiques et leur capacité à supporter des dépenses non rentables (par exemple pour les installations photovoltaïques ou la gestion des emballages recyclables). Tout d'abord, les valeurs sociétales sous-jacentes aux démarches de CCAP véhiculées par les opérateurs enquêtés entrent parfois en contradiction avec l'objectif économique de pérennité des entreprises des CCAP. En effet, le respect des valeurs individuelles fondées majoritairement sur la préoccupation écologique et l'éthique nécessitent des efforts particuliers pour pérenniser l'activité. Plusieurs opérateurs soulignent, en outre, un problème d'irrégularité de l'activité des CCAP avec beaucoup (trop) d'acheteurs occasionnels. Ce comportement volatil et changeant des consommateurs est un frein pour concilier les objectifs économiques et non économiques. Les collectivités locales, en premier lieu l'agglomération de Dinan, apportent un soutien financier non négligeable aux opérateurs engagés dans les CCAP, qui veulent développer ou structurer leurs activités. Certains opérateurs regrettent toutefois le manque d'accompagnement (financier) sur un temps plus long, surtout après le lancement de l'activité.

La deuxième catégorie de tensions vécues par les opérateurs renvoie à des contradictions persistantes entre niveaux, en l'occurrence entre les entreprises des CCAP et la société. Selon les producteurs interrogés, leurs efforts en matière de durabilité sont, en effet, insuffisamment reconnus par les parties prenantes (les clients, les élus, les collectivités territoriales). A l'échelle de Dinan Agglomération, un investissement politique et une implication des collectivités territoriales sont de plus en plus prégnants dans le développement des CCAP. Mais ce soutien n'est pas toujours jugé suffisant et suscite même des interrogations, des attentes, voire des

frustrations. De manière générale, les relations entre les opérateurs et les collectivités semblent souffrir d'un manque de concertation et d'une certaine instabilité. Plusieurs opérateurs ressentent aussi un certain manque de considération. L'instabilité des relations entre les collectivités territoriales et les opérateurs des CCAP est notamment liée au renouvellement des mandats. Il semble y avoir certaines attentes des opérateurs concernant les collectivités territoriales et plus particulièrement les décideurs, à savoir les élus. Un manque de proximité avec les producteurs locaux est particulièrement souligné ; l'engagement des élus y est aussi questionné. Si les contraintes de commande des marchés publics sont bien identifiées, elles continuent de susciter une forte incompréhension, voire une irritation chez les opérateurs locaux qui souhaiteraient collaborer davantage avec les cantines scolaires du territoire.

La troisième catégorie de tensions est liée aux processus de changement entre les pratiques actuelles et futures ; il s'agit donc de tensions intertemporelles. Pour de nombreux opérateurs, l'amélioration de la durabilité requiert l'adoption de pratiques plus complexes (par exemple pour l'organisation de la mutualisation logistique) ou plus contraignantes (par exemple pour la gestion des déchets, des emballages ou de respect du cahier des charges pour la labellisation, etc.). Il est alors plus facile de conserver les anciennes habitudes. Certains opérateurs, souvent situés aux maillons « intermédiaires » de la chaîne, évoquent des souhaits de recyclage de leurs contenants (polystyrènes, verres) ou de leurs co-déchets de matières premières, mais sans que cela soit réalisable, faute de moyens adéquats pour le moment. Dans le même ordre d'idée, la plateforme internet Agrilocal, qui existe à l'échelle départementale des Côtes d'Armor pour promouvoir l'approvisionnement local du secteur de la restauration collective, en lien avec le développement de l'agriculture de proximité, ne convainc pas vraiment certains opérateurs interrogés. Son fonctionnement est jugé peu souple et elle ne porterait que sur de (trop) faibles quantités de produits.

Tableau 2 – Exemples de verbatim (tensions de durabilité)

Types de tension	Exemples de <i>verbatim</i>
Tensions entre objectifs (économiques versus non économiques)	<p>« On a quand même une certaine manière de voir les choses... Une éthique. Et on ne veut pas vendre des tomates à 15 euros le kilo, des variétés anciennes qui sont très bonnes. On ne veut pas faire ça parce que ça veut dire quoi ? Ça veut dire que les gens qui ont du budget, ils vont pouvoir se remplir le ventre et ceux qui sont ouvriers, qui n'ont pas beaucoup de moyens, ils ne peuvent pas » (producteur 4).</p> <p>« À part dire que la restauration est trop chère... On a fait des enquêtes en disant : "Demain, on vous met tant de produits locaux, tant de produits bio ou SIQO, est-ce que vous êtes prêts à mettre vingt centimes de plus ?", ce qui n'est pas déconnant, et ils répondent non. En gros, c'est notre problème, alors que c'est le problème de tous » (intermédiaire 24).</p> <p>« Si vous voulez que les circuits courts vivent (...), il y a des salariés à payer, il y a des entreprises à faire tourner, il faut une régularité, une visibilité. On ne demande pas de commander tous les trois jours mais on a besoin de cette régularité. Il y a une certaine confiance, mais elle n'est pas toujours matérialisée par des engagements. Il faut un engagement, c'est comme ça qu'on arrivera à construire quelque chose et à redonner confiance aux producteurs » (éleveur 22).</p>

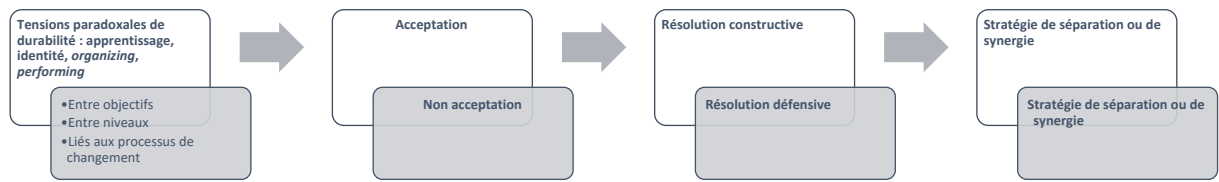
	<p>« Les éleveurs sont en train de faire du bio, et ils sont payés au prix conventionnel parce qu'il n'y a pas de clients en face. Tout le monde est écolo, tout le monde veut acheter du bio, mais personne n'achète de bio » (éleveur 7).</p> <p>« Un référent de Dinan Agglo, à la cuisine centrale de xxx, il m'a dit un jour : "Ne va pas en bio, je ne pourrai pas te suivre en termes de budget." Tout est là » (producteur 22).</p>
Tensions entre niveaux (opérateur des CCAP versus société)	<p>« On a bossé plusieurs années avec eux, ça se passait super bien mais un jour la ville de Dinan a dit : "Attention, vous ne respectez pas le code des marchés publics, ça ne va pas", donc ils ont fait appel à une structure pour mettre en place leur propre marché. (...) Ils ont créé leur propre outil et ils ont fait appel à la chambre d'agriculture pour faire ça, qui n'a pas jugé bon de consulter les producteurs déjà fournisseurs, ce qui fait que nous, du jour au lendemain, on n'a plus eu de commandes. On s'est dit : "Tiens, qu'est-ce qui se passe ?", et on nous a dit : "On est passé au code des marchés publics.</p> <p>- Et alors ?</p> <p>- C'est comme ça." Donc pas d'explication, et là, on s'est heurté à un mur. (...) » (intermédiaire 22).</p>
Tensions liées aux processus de changement (présent versus futur)	<p>« J'essaye de faire attention aux déchets au niveau de l'emballage mais c'est compliqué. Là, je suis en train de réfléchir à comment trouver un emballage en verre, que je puisse proposer des boîtes avec des couverts. J'ai déjà des clients qui ont l'habitude de ramener leur boîte, mais il faut que je travaille là-dessus (...) Après, je ne vais pas m'embêter à nettoyer, il faut que les gens achètent leur boîte et me la ramènent, sinon, en logistique, c'est un gouffre, c'est ingérable » (restaurateur 31).</p>

4.2. La gestion des paradoxes organisationnels

Nous nous sommes ensuite intéressés plus précisément aux différents types de paradoxes de durabilité ainsi qu'aux pratiques permettant de les gérer. Les résultats montrent, tout d'abord, que les opérateurs des CCAP mettent en place différentes pratiques pour faire face aux paradoxes d'apprentissage, d'identité, d'*organizing* et de *performing*. Des exemples de *verbatim* sont présentés dans le Tableau 3 pour illustrer ces résultats.

De plus, l'enquête montre que les pratiques de gestion des paradoxes observées s'inscrivent essentiellement dans une logique de résolution constructive des tensions. Les réponses mises en œuvre s'apparentent surtout à des stratégies de séparation, afin d'opérer des choix entre des éléments contradictoires. Ces stratégies de séparation, qui visent délibérément, de manière récurrente et sans retombées économiques, à régler des problèmes de durabilité, illustrent ainsi la logique constructive des opérateurs des CCAP, fondée sur une acceptation des contradictions. Des réponses plus défensives, s'inscrivant dans une non-acceptation des tensions, sont néanmoins aussi observées. La gestion des paradoxes de durabilité mise en œuvre par les opérateurs des CCAP du territoire de Dinan se décompose de la manière suivante : (1) les opérateurs des CCAP font face à une tension paradoxale de durabilité, (2) selon que la tension est acceptée ou non par les opérateurs des CCAP, une réponse plutôt constructive ou défensive est apportée et (3) les opérateurs des CCAP mettent en œuvre une stratégie de séparation ou de synergie pour résoudre la tension paradoxale (Figure 4).

Figure 4 – Gestion des tensions paradoxales de durabilité des CCAP du territoire de Dinan



Source : Adapté de Sommer (2022)

Les paradoxes d'identité liés à la préoccupation écologique et à l'éthique sont parfois gérés en adaptant sa façon de vendre ses produits (offre de qualité à un prix raisonnable) ou bien en choisissant de travailler avec tel ou tel fournisseur local. De plus, les paradoxes d'*organizing* sont gérés par certains opérateurs en engageant des coûts improductifs pour la réduction des emballages ou le bien-être animal. Les paradoxes de *performing* sont de deux ordres en matière de durabilité. Ils peuvent être liés à des tensions entre objectifs économiques et non économiques ou bien à des tensions entre niveaux (entreprise *versus* parties prenantes externes). Les tensions entre niveaux sont essentiellement liées aux relations avec les collectivités locales et sont résolues de manière constructive, par exemple en discutant avec les élus pour qu'ils comprennent les problèmes rencontrés par les opérateurs. Les tensions entre objectifs économiques et non économiques sont aussi résolues de manière constructive en choisissant, par exemple, délibérément de ne pas retenir de label bio pour ne pas augmenter les prix de vente et préserver le pouvoir d'achat de leurs clients.

Toutefois, pour certains opérateurs des CCAP, les stratégies de résolution des tensions de durabilité mobilisées sont, au contraire, défensives et consistent à ne pas prendre en considération les aspects sociaux et environnementaux (stratégie de séparation) ou à ne les considérer que s'ils peuvent être en concordance avec les objectifs économiques à court terme (stratégie de synergie), ce qui a pour conséquence de ne pas résoudre de nombreux problèmes. La logique défensive fondée sur une focalisation sur les aspects économiques, au détriment des aspects sociaux et environnementaux est utilisée, par exemple, par une stratégie de synergie pour gérer les tensions de l'*organizing* avec l'installation de panneaux photovoltaïques dès lors que cette opération écologique est neutre du point de vue économique. Un autre exemple de résolution défensive d'un paradoxe d'*organizing* est lié à l'optimisation individuelle des tournées de livraisons clients par certains opérateurs, afin de maintenir des relations privilégiées. Même si des échanges de services entre opérateurs sont parfois mis en place pour la livraison, cette pratique logistique montre une focalisation sur les aspects économiques et sociaux, au détriment des aspects environnementaux.

La résolution des tensions d'apprentissage liées aux processus de changement est aussi plutôt défensive. Pour certains opérateurs interrogés, elle s'appuie sur une stratégie de séparation des différents aspects fondée sur une forme d'inaction consistant à limiter volontairement la croissance de leur entreprise. En effet, plusieurs producteurs des CCAP interrogés indiquent que le développement commercial n'est pas une priorité stratégique car leur objectif est plutôt d'alléger la charge de travail ou de pérenniser leur entreprise. La croissance de leur chiffre d'affaires grâce à de nouveaux débouchés nécessiterait des moyens supplémentaires (personnel, logistique, etc.) et donc engendrerait des coûts supplémentaires, ce qui risquerait de compromettre l'équilibre économique, parfois fragile, de leur entreprise.

Tableau 3 – Exemples de *verbatim* (résolution des tensions)

Types de paradoxes	Type de résolution des tensions et pratiques de gestion	Exemples de <i>verbatim</i>
Paradoxes d'apprentissage (tensions liées aux processus de changement)	Défensive : limiter volontairement le développement commercial (stratégie de séparation)	<p>« I : Vous envisageriez de faire plus de lait ? (...) R : Non (...) On essaie de trouver des solutions pour alléger un peu la charge de travail » (producteur 6).</p> <p>« C'est vrai que si on veut passer dans la classe du dessus... C'est assez casse-gueule, en fait (...) C'est une étape qui n'est pas facile, l'entre-deux. Pour moi, ce n'est pas compatible avec une rentabilité suffisante. Il faut soit être tout petit, soit un mastodonte » (transformateur 27).</p> <p>« Aujourd'hui, l'équilibre économique est acquis depuis quelques années mais (...) on sait que ça peut aller très vite dans un sens comme dans l'autre quoi. Donc aujourd'hui, on n'a pas forcément les moyens d'embaucher un commercial, ne serait-ce que sur un petit pourcentage de temps. Aujourd'hui, on a d'autres priorités aussi sur la production. Aujourd'hui, on n'en a pas forcément le besoin et de toute façon, on n'a pas forcément non plus l'argent pour le faire » (producteur 3).</p>
Paradoxes d'identité	Constructive : adapter l'offre de produits vendus, choisir tel ou tel fournisseur local (stratégie de séparation)	<p>« Mais avec des valeurs : dans le local, il y a de tout. Généralement, ce sont des producteurs qui vendent en direct, soit ils sont en bio, soit ils sont en Bleu-Blanc-Cœur, et s'ils ne le sont pas, ils vont nous expliquer pourquoi (...) Je vais voir chaque producteur, je goûte, je teste, je vois les fermes, donc je sais si c'est bon ou pas » (restaurateur 31).</p> <p>« On fait gaffe. Après, il y a des produits qu'on n'achètera jamais sur les gros bateaux pour la qualité aussi, parce qu'on sait qu'après plusieurs jours de mer... » (transformateur 36).</p>
Paradoxes d' <i>organizing</i> (tensions sur la manière dont les aspects sociaux et environnementaux sont intégrés dans les routines et la structure de l'organisation)	Constructive : engager des coûts improductifs pour la réduction des emballages ou le bien-être animal (stratégie de séparation) Défensive : organiser des échanges de services logistiques, réaliser un investissement écologique dès lors qu'il est neutre économiquement (stratégie de synergie)	<p>« On a d'autres trucs aussi qu'on voit arriver dans le cahier des charges bio... Alors ça, c'était sous prétexte du bien-être animal (...) Ça va nous compliquer la vie, ça, c'est clair. Peut-être bien-être pour les cochons mais pour nous, ça ne sera pas du bien-être. Ça, c'est clair » (producteur 6).</p> <p>« De la logistique, on en a fait entre nous pour rendre service (...) Lui va nous déposer de la crèmerie, on va lui donner une commande... On se transporte les produits les uns les autres à titre gratuit, c'est de l'échange » (intermédiaire 22).</p> <p>« On est comme vous, on est comme tout le monde : à partir du moment où ça ne coûte pas plus cher, où on économise de l'argent, on le fait. Mes panneaux solaires, ils ne me coûtent rien, ils ne me rapportent rien, c'est écologique, mais si ça m'avait coûté de l'argent, je ne l'aurais pas fait » (producteur 7).</p>

<p>Paradoxes de <i>performing</i> (tensions entre objectifs, exigences, attentes, etc.)</p>	<p>Constructive pour les tensions entre objectifs : choisir de ne pas demander de label bio pour ne pas augmenter les prix (stratégie de séparation)</p> <p>Constructive pour les tensions entre niveaux (entreprise <i>versus</i> parties prenantes externes) : discuter avec les élus pour expliquer les problèmes (stratégie de séparation)</p>	<p>« - I : <i>La labellisation bio, vous avez ?</i></p> <p>- R : <i>Non. (...) Parce que derrière, il faut avoir des clients qui achètent. Nous, on travaille avec une clientèle locale, des consommateurs qui ont des familles, et ils n'ont pas les moyens d'acheter du bio</i> » (producteur 7).</p> <p>« <i>C'est là que je vois la sensibilisation autour des marchés publics : ils ont bien mis en évidence qu'il y avait une marge de manœuvre pour les gestionnaires. Après, ce que je leur ai dit, c'est que les gens de terrain de l'agglo, dans les PAT, il faut qu'ils fassent prendre conscience aux gestionnaires de collectivité qu'ils peuvent travailler</i> » (intermédiaire 22).</p> <p>« <i>Pour un producteur, il faut de la visibilité, donc il faut bien, pour les marchés publics, qu'on ait un engagement sur l'année scolaire, par exemple (...) Le problème, c'est qu'eux vont dire : "J'ai besoin de telles quantités de produits à l'année", mais ce n'est pas forcément avec le même fournisseur. Nous, ce dont on a besoin, c'est qu'au travers de structures comme celles-ci, les fournisseurs s'organisent, et que des acheteurs nous disent : "J'ai besoin de tant de kilos de marchandise sur l'année." On passe un contrat avec un prix, et après, l'association, la structure, elle se débrouille (...).</i> » (intermédiaire 22).</p>
---	--	---

Discussion/ conclusion

Les apports théoriques et empiriques de notre étude à la littérature sur les paradoxes de durabilité et sur les CCAP sont présentés dans cette partie, avant de mettre en lumière les implications pratiques pour les acteurs des CCAP et les décideurs publics. Les limites de la recherche et les pistes pour des études futures seront également abordées.

5.1. Les apports à la littérature sur les tensions paradoxales de durabilité

Notre étude, qui s'inscrit dans le prolongement des travaux sur les tensions de durabilité, montre que les CCAP sont confrontés à trois types de tensions correspondant à celles identifiées par Sommer (2022) dans le champ des petites entreprises de l'agriculture : des tensions entre objectifs (économiques *versus* non économiques), entre niveaux (entreprise *versus* société) et liées aux processus de changement (présent *versus* futur). Ces tensions sont pour partie incluses dans le cadre d'analyse de Hahn et al. (2015) et correspondent aux quatre catégories de paradoxes organisationnels identifiées par Smith et Lewis (2011).

A l'instar de Sommer (2022) dans le contexte des petites entreprises, nous n'identifions pas, dans notre étude, de tensions saillantes liées au contexte spatial et temporel, telles qu'elles sont présentées dans le cadre d'analyse proposé par Hahn et al. (2015). Les tensions liées au contexte, qui trouvent leur source dans des attentes sociétales en matière d'équité intragénérationnelle (pays développés *vs* en développement) et intergénérationnelle (besoins actuels *vs* futurs), sont moins prégnantes dans le cadre des CCAP en raison de leur dimension macroéconomique qui influence moins les opérateurs de petite taille (Lepoutre et Heene, 2006 ; Sommer, 2022).

Cette recherche montre la pertinence de l'approche des paradoxes pour l'analyse des enjeux de durabilité dans les CCAP. Elle contribue ainsi à enrichir la littérature émergente sur la vision intégrative de la gestion des tensions de durabilité des entreprises (Hahn et al., 2015 ; Hahn et al., 2018) en apportant un éclairage spécifique sur le secteur des CCAP.

Sur le plan théorique, notre étude confirme, de plus, la nature métathéorique de l'approche des paradoxes (Lewis et Smith, 2014 ; Schad et al., 2016) qui peut s'appliquer à différents types d'entreprises et de contextes avec une multiplicité de niveaux d'analyse possibles.

5.2. Les apports à la littérature sur les CCAP

Cette recherche contribue aussi à la littérature sur les CCAP. Les CCAP sont considérés comme un "moteur de changement" agissant simultanément sur tous les piliers de la durabilité (Galli et Brunori, 2013). Par exemple, la proximité offerte par les CCAP favoriserait le pilier social, en permettant le maintien du tissu rural et la création d'emplois locaux. Elle permettrait également aux producteurs de réduire les coûts de transport et donc d'augmenter leurs revenus, influençant ainsi le pilier économique. Considérés ensemble, ces deux piliers conduiraient les producteurs à adopter des pratiques plus respectueuses de l'environnement, telles que la réduction des émissions de gaz à effet de serre dues au transport et l'utilisation de moins d'intrants chimiques.

Bien qu'une partie de la littérature sur les modalités de durabilité sociale, économique et environnementale des CCAP mette en évidence toute une série de bénéfices et d'impacts positifs, tant au niveau des exploitations agricoles que des filières alimentaires ou des territoires

dans lesquels elles s'insèrent, des études récentes (cf. notamment Brunori et al., 2016 ; Galli et Brunori, 2013 ; Malak-Rawlikowska et al., 2019 ; Vittersø et al. 2019) s'intéressant à la façon dont les acteurs des CCAP perçoivent la durabilité de ces démarches montrent des différences considérables selon le contexte géographique et territorial, les trajectoires agricoles et les réseaux professionnels impliqués, les types de production et de circuits de commercialisation mis en œuvre, ou bien encore les objectifs et les valeurs portés. Des auteurs ont donc souligné la nécessité d'adopter une approche plus 'organique' et 'transversale' de la durabilité, en saisissant davantage les représentations qu'ont les acteurs et les opérateurs de leurs activités (Brunori et al., 2016 ; Frayssignes et al., 2021 ; Maréchal et al., 2019). Notre étude contribue à enrichir les travaux de recherche menés selon ce type d'approche en proposant une analyse fondée sur les perceptions des opérateurs des CCAP du territoire de Dinan.

Cette recherche contribue aussi à la littérature existante sur les CCAP en apportant une contribution originale à la compréhension de la gestion des tensions paradoxales de durabilité dans le contexte des circuits courts. L'étude montre que différents modèles organisationnels peuvent être adoptés par les opérateurs des CCAP pour relever les défis logistiques et réglementaires auxquels ils doivent faire face, tout en maîtrisant leurs impacts socio-économiques et environnementaux. De plus, les pratiques de résolution constructive des tensions mises en œuvre permettent aux opérateurs de naviguer dans un environnement complexe et de contribuer à la durabilité de leur territoire.

Enfin, cette étude appelle à une attention accrue des pouvoirs publics et des décideurs pour soutenir les initiatives des CCAP dans la résolution de leurs tensions paradoxales de durabilité. Une meilleure reconnaissance des défis spécifiques auxquels font face les CCAP pourrait favoriser l'élaboration de politiques plus adaptées, visant notamment à lever les freins à l'achat des produits locaux (législation, offre locale insuffisante, etc.) par les acheteurs publics (Mazin et Da Cunha, 2024) et encourager ainsi la transition vers des systèmes alimentaires plus durables et équitables.

5.3. Limites et prolongements

Notre recherche comporte, toutefois, des limites. Premièrement, elle s'intéresse au cas des CCAP du territoire de Dinan. Il est donc nécessaire d'étudier d'autres contextes territoriaux pour vérifier si les résultats sont généralisables. En outre, bien que l'étude ait cherché à varier les cas et représente des activités hétérogènes (producteurs, transformateurs, intermédiaires dans les différents secteurs d'activité du territoire), nous n'avons pas interrogé toutes les parties prenantes des CCAP. Des recherches futures pourraient donc s'intéresser à la perception des consommateurs et des collectivités territoriales afin d'analyser les conditions facilitant la mise en oeuvre d'une gestion efficace des tensions de durabilité dans les CCAP.

Deuxièmement, l'étude met en lumière des relations ambivalentes avec les collectivités territoriales, du fait de leur soutien critiqué et jugé mesuré par les opérateurs interrogés. Des attentes particulières et des tensions concernant les marchés publics, la restauration collective et la mutualisation logistique sont notamment mentionnées mais la recherche ne s'est pas intéressée aux leviers actionnables pour résoudre les tensions paradoxales au niveau du territoire de Dinan. Des travaux complémentaires pourraient s'intéresser, par exemple, au rôle que les acteurs publics (tels que les collectivités locales) et sociaux (tels que les communautés locales) du territoire pourrait jouer pour favoriser la résolution des tensions de durabilité dans un contexte où des divergences importantes entre les acteurs pourraient compromettre la pérennité de certains opérateurs des CCAP. Il serait ainsi intéressant d'étudier comment le rôle du territoire de Dinan pourrait être activé pour, d'une part, favoriser localement les échanges entre acteurs et, d'autre part, pour permettre de dépasser et de débloquer des divergences

globales en jouant le rôle de catalyseur pour construire une offre commerciale et logistique mutualisée.

Remerciements

Nous remercions l'Institut Carnot AgriFood Transition pour le financement du projet de recherche Carac'terre associant le LiRIS, le Pôle Cristal, Innôzh et Dinan Agglomération.

Annexe 1 – Liste des 16 entretiens retenus pour l'analyse

Producteurs	Produits
1	<i>Légumes et œufs</i>
2	<i>Légumes et Plants</i>
3	<i>Fruits</i>
4	<i>Lait, porc</i>
5	<i>Lait vache</i>
6	<i>Porc, volailles</i>

Intermédiaires	Produits/Services
7	<i>Société de restauration collective</i>
8	<i>Association promotion alimentation locale</i>
9	<i>Logistique</i>
10	<i>Transformation Gallettes & Blé noir</i>
11	<i>Atelier transformation/ charcuterie</i>
12	<i>Conserverie de poissons</i>

Distributeurs	Types de commerce
13	<i>Poissonnerie</i>
14	<i>Magasin bio</i>
15	<i>Restauratrice Epicerie</i>
16	<i>Bovin Collectif producteurs</i>

Annexe 2 – Grille d’entretien

Partie 1 : parcours et trajectoire du producteur/trice, et de l’exploitation/ferme

- Age / Genre
- Issu du milieu agricole / HCF
- Année d’installation
- Localisation
- Spécialisation productive / produits majoritaires
- Statut de l’exploitation : entrepreneur individuel / couple ; sociétaire (GAEC ? SA ? EARL ?...)
- Taille de l’exploitation (SAU, ha)
- Début dans les circuits courts
- Démarche de labellisation
- Modalités de distribution : type de canaux (restauration collective ? vente à la ferme ? marchés ?...) ; Gammes de produits ? Vers quels lieux ?
- Compétences, connaissances spécifiques sur les métiers « circuits courts » : sur les plans techniques ? identitaires ? logistiques ?....
- Types de soutien/ressources (financiers, humains, réseaux professionnels...) reçus, nécessaires ? Et par qui ? (structures d’accompagnement ? pairs ? élus ?...)

Partie 2 : perception de la chaîne de valeur et des impacts par les circuits courts

<i>Thèmes</i>	Questions
<i>Impacts techniques technologiques</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Quels besoins en outils (séchoir, cave d’affinage, abattoir, légumerie...) ? matériels ? - Organisation de la chaîne du froid ? - Besoins d’appui technologiques ? Lesquels (praticité ? conservation...) ? - Recours à un prestataire (transport ? transformation) ?

<p><i>Impacts sur la sécurité (sanitaire) des aliments</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Comment mettez-vous en valeur l'aspect nutritionnel de vos produits ? Avez-vous mis en œuvre une démarche qualité produit (AOC / IGP/ AB ...) - Comment garanzissez-vous l'origine, la traçabilité de vos produits ? (en matière de MP ? d'emballages ?) - Comment cela se traduit-il sur l'étiquetage (lien avec règlement INCO) ? - Avez-vous recours à un prestataire qualité (création/mise à jour...)? - Comment mettez-vous en place le paquet hygiène ? Quelle mise en place du PMS ? - Avez-vous effectué une déclaration d'activité ou de demande d'agrément ? Quel lien avec le contrôle officiel ? la DDPP ? - Quid des normes HACCP (contrôles en cours fabrication) ? - Faites-vous des analyses sur les produits ? Si oui, êtes-vous accompagnés par un laboratoire de contrôle ? - Effectuez-vous des tests de vieillissement (type DLC ou DDM) ? Des tests organoleptiques réguliers ? - Avez-vous, ressentez-vous des besoins en formation ?
<p><i>Impacts juridiques, réglementaires</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Contraintes juridiques sur certains dispositifs de distribution (cf. codes marchés publics par exemple...). Lesquelles ? - Normes et réglementation ?
<p><i>Impacts sociaux / sociétaux</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Quelles modifications éventuelles de la charge et de l'organisation du travail ? - Quelles valeurs ? Quels motivations et moteurs d'engagement ? Quelles attentes ? - Renforcement de liens sociaux ? Quelles modalités de partenariat (cahiers des charges ? charte ?...) Avec qui (intermédiaires ? collectivités ? consommateurs ?) Quelle gouvernance ?

	<ul style="list-style-type: none"> - Quelle contribution au développement local, à l'économie locale ? Valorisation des agriculteurs / de leurs produits ?
<i>Impacts économiques</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Quel pourcentage de votre chiffre d'affaires représente chacun de vos circuits de vente ? - Comment est construit votre prix de vente ? - Stabilisation, augmentation des revenus ? - Participe à maintenir / créer de nouveaux débouchés ? De nouveaux emplois ? - Quels consommateurs touchés ? Nouveaux ? - Quels dispositifs potentiellement concurrentiels ? - Montant des investissements dans des outils ? matériels ?
<i>Impacts logistiques (dont transport, dont numérique)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Quels besoins de mutualisation ? - Quelles modalités de coopération sur des outils collectifs (transformation notamment) ? - Besoins / envie de centralisation : gestion des commandes ? facturation ? ... - Quelles modalités de transport ? Quels besoins : collecte & ramasse ? Livraison ? Les 2 ? - Quels moyens logistiques de transport ? ex : véhicule utilisé ?, distances moyennes parcourues ? volumes transportés/trajet ? Part de temps passé à cette activité ? - Quels moyens /outils de communication ? de sensibilisation ? formation ? marketing ? - Quelles stratégies d'usage du numérique ? : site Internet, place des réseaux sociaux ? plateforme de commande en ligne ?
<i>Impacts environnementaux</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Quelle mesure de l'impact carbone ? - Incitation à aller / utiliser des démarches de labellisation / certification ?

	<ul style="list-style-type: none">- Favorise la biodiversité (race, espèce...) ? Aménités paysagères ?- Contribution aux changements de pratiques agricoles (culture, élevage) en termes : utilisation d'intrants ? irrigation ? consommations d'énergie ? réduction des foodmiles ?
--	---

Partie 3 : Bilan et perspectives

- Quels avantages / inconvénients sur les circuits courts ? Quelles menaces / opportunités ?
- Quels problèmes / freins avez-vous rencontrés ? Comment les avez-vous dépassés (leviers) ?
- Quelles sont les marges de manœuvre (financières et humaines) pour faire évoluer votre système de production et vos compétences ?
- Comment envisagez-vous votre (vos) activité(s) à l'horizon 3/5 ans ? (poursuite ? changement de stratégie/de vie ?)

Annexe 3 – Grille de codage thématique des entretiens

THEMES	SOUS-THEMES
<i>Logistique</i>	Transport (qui et comment)
	Information (quoi et comment)
	Mutualisation (transport / machines...)
	Numérique (RS, vente en ligne)
<i>Normes</i>	Règlementations (juridique)
	Labellisation / qualité
	Sanitaire / hygiène
<i>Techniques</i>	Besoin en outils / machines / matériels
	Autour de la chaîne du froid
<i>Économique</i>	Connaissance des coûts de production par produit
	Connaissance du coût de transport (carburant / temps passé)
	Concurrence
	Viabilité économique / revenus (ressenti)
<i>Territoire</i>	Contribution au développement (économie) local(e)
	Valorisation identitaire produit
	Maintien/création emplois
	Valeurs sociétales
<i>Sociaux</i>	Motivations d'engagement
	Reconnaissance sociale / professionnelle
	Qualité de vie / bien-être
	Organisme accompagnement / soutien
<i>Partenariat</i>	Collectivités territoriales
	Réseaux professionnels
	Producteurs locaux
	Avec les clients
<i>Relations</i>	Avec les fournisseurs
	Avec les collectivités territoriales
	Avec les intermédiaires
	Charge et organisation du travail
<i>Organisationnel</i>	Autonomie / compétences
	Projection sur l'avenir
<i>Environnement</i>	Pratiques de production / fabrication
	Pratiques de distribution
<i>Avis circuit court</i>	Avantages / Inconvénients
	Types (direct /avec intermédiaires)

Références bibliographiques

Allen S, Marshall J, Easterby-Smith M (2015) Living with contradictions: the dynamics of senior managers' identity tensions in relation to sustainability. *Organization & Environment* 28(3): 328-348.

Aubert M, Enjolras G 2016 Analyse financière des exploitations fruitières et maraîchères françaises qui vendent au détail. *Économie rurale* 356 : 99-113.

Aubrée P, Chiffolleau Y, Villarroël A 2018 Coopération entre agriculteurs et artisans commerçants dans les circuits alimentaires de proximité. *Innovations Agronomiques* 63 : 57-69.

Bouroullec-Machado M, Wallet F. (2023) Les rôles multiples des circuits courts alimentaires de proximité dans le programme LEADER : le cas des GAL d'Occitanie. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine* 4 : 523-549.

Boutry O, Ferru M (2016) Les circuits courts. Un modèle soutenable fondé sur les proximités ?. In Mundler P., Rouchier J. (Eds.). *Alimentation et proximités : jeux d'acteurs et territoires*, Dijon, Educagri : 59-83.

Brunori, G, Galli F, Barjolle D, Van Broekhuizen R, Luca Colombo L, Giampietro M, Kirwan J, Lang t., Mathijs E, Maye D, De Roest K, Rougoor C, Schwarz J, Schmitt E, Smith J, Stojanovic Z, Tisenkopfs T, Touzard J-M (2016) Are Local Food Chains More Sustainable than Global Food Chains ? Considerations for Assessment. *Sustainability* 8(5) : 27 p.

Chambre d'Agriculture de Bretagne (2019) *L'agriculture de Dinan Agglomération*, avril, Rennes.

Charatsari C, Kitsios F, Stafyla A, Aidonis D, Lioutas E (2018) Antecedents of farmers' willingness to participate in short food supply chains. *British Food Journal* 120 (10): 2317-2333.

Chiaverina P, Drogué S, Jacquet F, Lev L, King R (2023) Does short food supply chain participation improve farm economic performance? A meta-analysis. *Agricultural Economics* 54: 400-413.

Chiffolleau Y, Dourian T (2020) Sustainable Food Supply Chains: Is Shortening the Answer? A Literature Review for a Research and Innovation Agenda. *Sustainability* 12(23): 1-21.

Chiffolleau Y (2019) *Les circuits courts alimentaires : entre marché et innovation sociale*. Toulouse, Eres édition.

Chiffolleau Y, Breger B, Coudray M (2017) *Etat des lieux des connaissances sur les circuits courts alimentaires*. Paris, RMT Alimentation locale, Fiche synthèse.

Corade N, Alonso Ugaglia A, Lemarié-Boutry M, Smith A, Carayon D, Chamard C, Del'homme B, Gomez A, Pérès S, Zahm F (2022) PSDR4 Perfecto - La performance des circuits courts de proximité : une approche compréhensive des attentes des acteurs. *Innovations Agronomiques* 86 : 375-389.

Denison D R, Hooijberg R, Quinn R E (1995) Paradox and performance: toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership. *Organization Science* 6(5): 524-540.

Dumain A, Maurines B (2012) Composer les manières de gouverner in: Prigent-Simonin, A H, Hérault-Fournier C (dir.). *Au plus près de l'assiette. Pérenniser les circuits courts alimentaires*, Versailles/Dijon, Quaé/Educagri : 215-231.

Enjolras G, Aubert M. (2018) Short food supply chains and the issue of sustainability: a case study of French fruit producers. *International Journal of Retail & Distribution Management* 46 (2): 194-209.

Forssell S, Lankoski L (2015) The sustainability promise of alternative food networks: an examination through “alternative” characteristics. *Agriculture and human values* 32(1): 63- 75.

Frayssignes J, Pouzenc M, Olivier-Salvagnac V (2021) La relocalisation de l’agriculture : entre dimension spatiale et représentations des acteurs. Le cas des circuits courts collectifs. *Développement Durable & Territoire* 12-1.

Galli F, Brunori G (2013) Short Food Supply Chains as drivers of sustainable development. Evidence Document, Document developed in the framework of the FP7 project Foodlinks (GA No. 265287).

Gioia D A, Schultz M, Corley K G (2000) Organizational identity, image and adaptive instability. *The Academy of Management Review* 25(1): 63–81.

Gonçalves A, Zeroual T (2016) Analyser les impacts des circuits courts alimentaires : une étude en Nord-Pas-de-Calais. *Revue de la régulation* 20, 2^{ème} semestre.

Hahn T, Figge F, Pinkse J, Preuss L (2018) A paradox perspective on corporate sustainability: descriptive, instrumental and normative aspects. *Journal of Business Ethics* 148(2): 235-248.

Hahn T, Pinkse J, Preuss L Figge F (2015) Tensions in corporate sustainability: towards an integrative framework. *Journal of Business Ethics* 127(2): 297-316.

Hedberg RC, Zimmerer KS (2020) What’s the market got to do with it? Social-ecological embeddedness and environmental practices in a local food system initiative. *Geoforum* 110: 35-45.

Horvath C, Raton G, Koning M (2023) Déterminants spatiaux de la vente en circuit court : effets contrastés de l’accessibilité et localisation privilégiée dans les espaces à faible dominante agricole. *Revue d’Économie Régionale & Urbaine* 2 : 303-336.

Iivonen K (2018) Defensive responses to strategic sustainability paradoxes: have your coke and drink it too! *Journal of Business Ethics* 148(2): 309-327.

Kneafsey M, Venn L, Schmutz U, Balázs B, Trenchard L, Eyden-Wood T, Bos E, Sutton G, Blackett M (2013) Short Food Supply Chains and Local Food Systems in the EU. A State of Play of their Socio-Economic Characteristics. Luxembourg, Publications Office of the European Union, *JRC Report 80420*.

Kottila M R, Rönni, P (2008) Collaboration and trust in two organic food chains. *British Food Journal* 110 (4/5): 376-394.

Lepoutre J, Heene A (2006) Investigating the impact of firm size on small business social responsibility: a critical review. *Journal of Business Ethics* 67: 257-273.

Lewis MW (2000) Exploring paradox: toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review* 25(4): 760-776.

Lewis MW, Smith WK (2014) Paradox as a Metatheoretical Perspective: Sharpening the Focus and Widening the Scope. *The Journal of Applied Behavioral Science* 50(2): 127-149.

Li D, Wang X, Chan H K, Manzini R (2014) Sustainable food supply chain management. *International Journal of Production Economics* 152: 1-8.

Malak-Rawlikowska A, Majewski E, Waş A, Borgen S O, Csillag P, Donati M, Freeman R, Hoàng V, Lecoœur J-L, Mancini M C, Nguyen A, Saïdi M, Tocco B, Török Á, Veneziani M, Vittersø G, Wavresky P (2019) Measuring the Economic, Environmental, and Social Sustainability of Short Food Supply Chains. *Sustainability* 11(15).

March J (1991) Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science* 2: 71-87.

Maréchal K, Plateau L, Holzemer L. (2019) La durabilité des circuits courts, une question d'échelle ? L'importance de court-circuiter les schémas classiques d'analyse. *Économie rurale* 367 : 45-60.

Margolis J D, Walsh J P (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly* 48: 268-305.

Mazin S (2021) Quels effets de la pandémie de Covid 19 sur les systèmes alimentaires ? Diagnostic comparé dans deux collectivités : Dinan agglomération et Communauté de communes Val d'Ille Aubigné. Mémoire de fin d'étude d'ingénieur agronome, Montpellier SupAgro.

Mazin A, Da Cunha C (2024) Achat public et restauration scolaire : motivations, freins et mise en œuvre de l'achat local en Île-de-France. *Revue d'Economie Régionale et Urbaine* 1 : 77-102.

Melkonyan A, Gruchmann T, Lohmar F, Kamat V, Spinler S (2020) Sustainability assessment of last-mile logistics and distribution strategies: The case of local food networks. *International Journal of Production Economics* 228.

Miles M-B, Huberman A-M. (2003) *Analyse des données qualitatives*, Bruxelles, De Boeck.

Morizot-Braud F, Gauche A (2016) Références sur les circuits courts de commercialisation (RCC). *Innovations Agronomiques* 49 : 59-68.

Mundler P, Laughrea S (2016) Les bénéfices des circuits alimentaires de proximité. Une revue critique de littérature. In Mundler P, Rouchier J (Eds.), *Alimentation et proximités : jeux d'acteurs et territoires*, Dijon, Educagri : 29-58.

Mundler P, Rumpus L (2012) The energy efficiency of local food systems: A comparison between different modes of distribution, *Food Policy* 37 (6): 609-615.

Noel J, Margetic C, Lanzi F, Dogot T, Maréchal K (2021) De l'importance des structures collectives territorialisées pour consolider la viabilité des circuits alimentaires de proximité. Le cas de Terroirs 44 et de Paysans-Artisans, *Développement Durable & Territoire* 12 (1).

O'Reilly C A, Tushman M L (2008) Ambidexterity as a dynamic capability: resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior* 28: 185-206.

Orlikowski W J (1996) Improvising Organizational Transformation Over Time: A Situated Change Perspective. *Information Systems Research* 7(1): 63-92.

Paciarotti C, Torregiani F (2020) The logistics of the short food supply chain: A literature review. *Sustainable Production and Consumption* 26: 428-442.

Poole M S, Van de Ven A H (1989) Using paradox to build management and organization theories. *Academy of Management Review* 14(4): 562-587.

Praly C, Chazole C, Delfosse C, Mundler P (2014) Les circuits de proximité, cadre d'analyse de la relocalisation des circuits alimentaires. *Géographie, économie, société* 4 (16) : 455-478.

Prigent-Simonin A, Hérault-Fournier C (2012) *Au plus près de l'assiette : Pérenniser les circuits courts alimentaires*. Éditions Quæ.

Purvis B, Mao Y, Robinson D (2019) Three pillars of sustainability: in search of conceptual origins. *Sustainability Science* 14 (3): 681-695.

Raton G, Gonçalves A, Gaillard L, Wallet F (2020) *Logistique des circuits alimentaires courts de proximité : état des lieux, nouveaux enjeux et pistes d'évolution*. Paris, *Rapport de recherche*, fondation Carasso – RMT Alimentation Locale.

Schad J, Lewis M W, Raisch S, Smith W K (2016) Paradox research in management science: Looking back to move forward. *The Academy of Management Annals* 10 (1): 5–64

Schoolman E D, Morton L W, Arbuckle Jr J G, Han G (2021) Marketing to the foodshed: Why do farmers participate in local food systems? *Journal of Rural Studies* 84: 240-253.

Smith W K (2014) Dynamic decision making: a model of senior leaders managing strategic paradoxes. *Academy of Management Journal* 57(6): 1592-1623.

Smith W K, Lewis M W (2011) Toward a theory of paradox: a dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review* 36(2): 381-403.

Smith W K, Tushman M L (2005) Managing strategic contradictions: a top management model for managing innovation streams. *Organization Science* 16(5): 522-536.

Sommer M. (2022) Résoudre les tensions de la durabilité en petite entreprise : quand la gestion paradoxale devient difficilement soutenable. *Revue internationale P.M.E.* 35(1) : 102–124.

Terralim (2021) *Etude des flux alimentaires sur le territoire de Dinan Agglomération*. Rennes, *Rapport final*, août.

Trivette S A (2019) The importance of food retailers: Applying network analysis techniques to the study of local food systems. *Agriculture and Human Values* 36(1): 77-90.

Tsoukas H, Cunha M P (2017) On organizational circularity: vicious and virtuous circles in organizing. In Smith W K, Lewis M W, Jarzabkowski P, Langley A (eds). *The Handbook of organizational paradox*. Royaume-Uni, Oxford University Press.

Van der Byl C A, Slawinski N (2015) Embracing tensions in corporate sustainability: a review of research from winwins and trade-offs to paradoxes and beyond. *Organization & Environment* 28(1): 54-79.

Vittersø G, Torjusen H, Laitala K, Tocco B, Biasini B, Csillag P, Duboys de Labarre M, Lecoeur J.L, Maj A, Majewski E, Malak-Rawlikowska A, Menozzi Z, Török A, Wavresky P (2019) Short Food Supply Chains and Their Contributions to Sustainability: Participants' Views and Perceptions from 12 European Cases. *Sustainability* 11(17).

World Commission on Environment and Development (1987) *Our common future*, Oxford University Press, New York.