

L'ACTEUR TIERS : GARANT DE L'ENGAGEMENT DES PRODUCTEURS AU SEIN DES CCAP ?

Blandine Ageron ¹, Professeur des Universités

blandine.ageron@univ-grenoble-alpes.fr

Patricia Coutelle ², Professeur des Universités

patricia.coutelle@univ-tours.fr

Fabienne Garcia ², Maître de conférences

fabienne.garcia@univ-tours.fr

Léa Thierry ², Doctorante

lea.thierry@univ-tours.fr

1 : Centre d'études et de recherches appliquées à la gestion (CERAG)

Université Grenoble Alpes : EA7521

2 : Val de Loire Recherche en Management (VALLOREM)

Université de Tours : EA6296

L'ACTEUR TIERS : GARANT DE L'ENGAGEMENT DES PRODUCTEURS AU SEIN DES CCAP ?

Résumé

Le développement d'actions collectives de type plateformes permet de pérenniser les circuits courts alimentaires de proximité en mettant en relation de petits producteurs avec des clients nécessitant de traiter des volumes importants et des clients très différents (restauration collective ou particuliers). L'engagement des producteurs dans la création de ces méta-organisations, puis dans leur développement est un enjeu important. Certaines recherches soulignent que les acteurs tiers jouent un rôle essentiel dans la structuration des actions collectives d'un réseau. A travers l'étude de trois plateformes, nous montrons comment les différents rôles tenus par l'acteur tiers -architecte, chef d'orchestre, gardien- permettent le développement de l'engagement des producteurs.

Mots-clés :

Plateforme, acteurs tiers, engagement, circuits courts, alimentaires, méta-organisation

HOW THIRD-PARTY ACTORS CAN GUARANTEE PRODUCERS' COMMITMENT TO SHORT FOOD SUPPLY CHAINS?

Abstract:

The development of collective actions such as platforms helps to perpetuate local and short food supply chains by connecting small producers with customers who need to handle large volumes, such as public catering or consumers. The commitment of producers in the creation of these meta-organizations, and then in their development, is an important issue. Some research shows that third-party actors play an important role in structuring the collective actions of a network. Based on a study of three platforms, we show how the different roles played by third-party actors - architect, orchestrator, guardian – enable the commitment of producers with the platform.

Keywords

Platform, third-party, commitment, short food supply chain, meta-organization

Résumé managérial

Cette recherche porte sur les plateformes d'intermédiation entre agriculteurs travaillant en circuits courts ou de proximité et clients finaux. En effet, ces circuits se sont fortement développés répondant d'une part, à une attente des consommateurs de produits de qualité issus d'une agriculture plus responsable et, d'autre part, à la recherche par les agriculteurs d'un métier ayant du sens, plus rémunérateur et qui permette de contrôler l'ensemble des opérations y compris la relation au client final. Cependant, la dispersion des producteurs et des clients, de même que les volumes produits par chaque exploitation, souvent plus petite que dans l'agriculture conventionnelle, constituent un frein au développement de ce mode de distribution. Ainsi, depuis quelques années des plateformes digitales et/ou hybrides permettent la mise en relation sur un territoire des producteurs avec les clients (en particulier ceux de la restauration collective), et assurent le support logistique (livraison et/ou stockage) de ces ventes.

Des travaux de recherche ont montré que la création de ces plateformes relève d'une stratégie collective de réseau souvent soutenue par les collectivités locales et acteurs territoriaux : cela demande aux agriculteurs de conjuguer concurrence et coopération (mode de coopération), un partage de valeurs et un engagement fort (Berti & Mulligan, 2016). Ces plateformes proposent donc des formes innovantes de coopération et de distribution, dont la pérennisation reste toutefois fragile. Dans un contexte industriel, Geindre (2005) a montré que l'acteur tiers (personne ou organisme de confiance) permet d'initier les relations, de faciliter les échanges entre les coopérateurs, et de les garantir. L'objectif de notre étude est de reprendre ce concept d'acteur tiers pour comprendre le rôle que ces acteurs jouent dans le développement des plateformes territoriales permettant la commercialisation en circuits courts et de proximité, et si ce rôle permet de développer l'engagement des producteurs. A cet effet, nous distinguons trois dimensions de l'engagement : la dimension affective relative aux liens sociaux et aux valeurs partagés par les individus, la dimension normative relative aux obligations morales d'appartenance à un groupe ou une organisation, et enfin une dimension plus temporelle et calculée que nous appelons engagement continu qui se réfère au coût anticipé si l'engagement est rompu.

Nous avons étudié trois cas de plateformes de commercialisation de circuits courts à destination de la restauration collective sur trois territoires différents : la région Centre-Val de Loire ainsi que les départements de l'Indre et de la Drôme. Dans le premier cas, un acteur tiers associatif est à l'origine de la création de la plateforme et facilite l'engagement initial des producteurs. Néanmoins, le directeur de la plateforme devient un acteur tiers facilitateur et garant mais qui peine à soutenir l'engagement des producteurs. Dans le deuxième cas, le manque d'acteur tiers dans les premières années de réflexion collective ne permet pas la structuration des coopérations malgré les volontés publiques. Il faut attendre l'arrivée de l'actuelle directrice de la plateforme pour que se développent les propositions de service et l'engagement des producteurs. Enfin, dans le troisième cas, le collectif à l'initiative de la plateforme ne comporte pas de collectivités locales et c'est le responsable de la plateforme qui endosse le rôle de l'acteur tiers pour développer l'engagement des producteurs.

Ces trois cas nous amènent à conclure sur le rôle central du responsable de plateforme comme acteur tiers garant et orchestrateur permettant le développement de l'engagement des producteurs sur la durée. Les collectivités locales et associations territoriales ou professionnelles facilitent la création de telles structures collectives mais tendent à perdre de leur importance dans la pérennisation de ces plateformes. Ainsi, l'analyse permet de mettre en évidence les rôles distribués de l'acteur-tiers entre différentes catégories d'acteurs et le caractère temporel de cette distribution.

L'ACTEUR TIERS : GARANT DE L'ENGAGEMENT DES PRODUCTEURS AU SEIN DES CCAP ?

Introduction

Alors que la vente directe à la ferme et sur les marchés se développe de plus en plus, elle rencontre aujourd'hui des limites en termes de volumes, de conservation des produits et de fidélisation des clients. Le développement des CCAP (Circuits Courts Alimentaires de Proximité) repose de plus en plus sur des mécanismes de coopération entre les différents acteurs (Lutz *et al.*, 2017) que sont les agriculteurs, les logisticiens, les transformateurs, les clients particuliers ou professionnels. Les acteurs institutionnels, tels que les Chambres d'Agriculture, les Départements ou les Communautés de Communes, essayent de promouvoir ces coopérations en particulier au sein des PAT (Projets Alimentaires Territoriaux), conscients que les seuls cadres législatifs et réglementaires ne sont pas suffisants pour créer et soutenir dans le temps cette dynamique de coopération. Ces actions collectives inter-organisationnelles ont permis l'émergence de plateformes d'intermédiation territorialisées ayant pour objectif d'assurer, d'une part, la mise en relation des agriculteurs avec des clients potentiels sur un territoire, d'autre part, la gestion logistique des flux physiques et des flux d'informations liés. Ces plateformes digitales ou hybrides deviennent ainsi des acteurs structurant du réseau, constituant des méta-organisations qui permettent de développer des innovations et des améliorations logistiques (Berti & Mulligan, 2016 ; Cantù *et al.*, 2021).

Cette recherche a pour objectif d'analyser le rôle des acteurs tiers, garant de la mise en place de dynamiques de coopération, dans l'engagement des producteurs dans un contexte inter-organisationnel. Elle contribue à distinguer les différents rôles de l'acteur tiers dans la construction d'une méta-organisation, en s'appuyant des recherches de Dari et Guieu (2022). Puis, nous mettons en concordance ces rôles avec les dimensions du concept d'engagement du modèle développé par Allen et Meyer (1990). La méthodologie repose sur une étude de cas multiple.

Revue littéraire.

L'acteurs-tiers dans la construction d'une méta-organisation.

Le rôle de l'acteur-tiers dans la gestion des dynamiques de coopération et de concurrence entre acteurs a été soulevée dans plusieurs travaux (Bengtsson & Kock, 2000 ; Depeyre & Dumez, 2007). Selon Orléan (1994), l'acteur tiers peut jouer le rôle d'intermédiaire, de modérateur, entre les firmes et représenter le garant de la confiance. En tant qu'intermédiaire, ce dernier devient entremetteur en unissant les acteurs en vue d'un objectif de coopération (Salvetat & Géraudel, 2011). Il encourage la construction de relations durables, assure leur développement et occupe ainsi une place stratégique en étant le "ciment" de l'action collective (Dari & Paché, 2015). L'acteur tiers constitue une structure de régulation permettant « *de produire des conduites de solidarité, c'est-à-dire de chercher à assurer l'évolution favorable de l'univers stratégique des entreprises sur le long terme afin d'assurer leur développement* » (Geindre, 2005, p. 78).

Son implication a été mise en évidence dans l'émergence des méta-organisations. En donnant lieu à un processus de tercisation (Xhaufleur, 2013), les tiers soutiennent les individus dans leur démarche réflexive, leur permettant de s'émanciper des pressions isomorphiques exercées par les organisations et de favoriser ainsi l'émergence de nouvelles formes organisationnelles. Le tiers exerce ainsi une fonction collective visant à susciter une

prise de recul réflexive chez les acteurs, les incitant à initier des dynamiques de transformation. En ce sens, le concept d'acteur tiers est connexe à celui de méta-organisateur, dans la mesure où tous deux contribuent à faire émerger et structurer un collectif d'organisations, dont la fonction, ainsi que les modalités d'action, tendent à se préciser au fil du processus (Henrion, 2023).

L'analyse de Geindre (2005) sur la création d'un réseau stratégique par un syndicat professionnel permet d'identifier les différents rôles portés par l'acteur tiers. Ce dernier peut être à la fois incitateur, facilitateur et garant de la confiance et de la coopération entre acteurs. Son rôle d'initiateur se traduit par son souhait de réunir les membres autour d'un projet coopératif, sans pour autant être partie prenante du projet et en formulant des objectifs "cachés" jugés acceptables par les organisations et perçues comme faiblement engageantes. En tant que facilitateur, l'acteur-tiers déploie trois "tactiques" : [1] la renégociation régulière du processus (démarche faite d'aller-retours), [2] l'établissement de liens multi-niveaux entre les entreprises, [3] l'évitement des points de friction (éviter de faire travailler les adhérents sur des points trop concurrentiels). Dans leur étude sur la régénération de la filière du liège en Aquitaine, Dari et Guieu (2022) proposent également d'analyser le rôle de l'acteur-tiers au travers d'une triple figure. D'une part, l'acteur tiers prend le rôle d'architecte, en fédérant les acteurs par la fixation d'objectifs partagés qui permettent la construction d'un destin stratégique commun entre entreprises partenaires. Également, il agit comme chef d'orchestre, par son action de pilotage des activités du collectif et par sa représentation ("parler d'une seule voix"). Enfin, la figure de gardien lui confère un rôle d'encadrement, de contrôle et de sanction dans le but d'assurer la stabilité des relations par la création de relations de confiance et de réciprocité entre les entreprises.

L'engagement des acteurs dans un contexte inter-organisationnel.

Considérer la position de l'acteur-tiers dans un réseau stratégique permet de mettre en évidence son apport dans le maintien de la confiance dans le temps avec les partenaires, au travers d'un encastrement progressif des relations (Geindre, 2005). La présence d'une tierce partie, sans prendre part directement aux chaînes d'acteurs, exerce un rôle à la fois dans l'orientation stratégique du réseau et dans le maintien du lien social (Bruyère & Verlaque, 2009). Malgré sa contribution à la mise en cohérence de la structure, les études actuelles ne soulignent que de façon parcellaire l'influence de l'acteur tiers sur l'engagement des partenaires dans le réseau. De plus, l'engagement dans un CCAP est majoritairement traité pour analyser la relation consommateur-acte d'achat (Akermann & Chiffolleau, 2017) ou producteur-mode de vente en circuit-court (Darrot & Durand, 2011 ; Vaillant *et al.*, 2017).

L'engagement relationnel (*commitment*), en marketing, est défini comme le fait, pour un partenaire d'échange, de croire que la relation est si importante qu'elle justifie un maximum d'efforts pour être maintenue. En ce sens, l'engagement dans la relation n'existe que lorsque celle-ci crée de la valeur et qu'elle repose sur la confiance qui permet d'éloigner les comportements opportunistes (Morgan & Hunt, 1994). Dans un contexte organisationnel, le modèle d'Allen et Meyer (1990) distingue [1] la dimension affective, correspondant à un attachement émotionnel fondé sur une identification à l'organisation (partage des buts et des valeurs de l'organisation); [2] la dimension normative, reposant sur un sentiment d'obligation morale envers les membres de l'organisation (pressions normatives internalisées) et, [3] la dimension continue où l'attention est donnée aux coûts associés à un éventuel départ (intérêt, nécessité). Dans les coopératives de petites entreprises, les concepts de confiance et de réciprocité sont liés à l'engagement organisationnel mais de manière différente. Tandis que l'engagement interpersonnel joue le

rôle de médiateur dans la relation confiance et engagement inter-organisationnel, la réciprocité est directement liée à l'engagement inter-organisationnel (Pesämaa *et al.*, 2013). Afin d'appréhender la complexité de l'engagement dans les relations inter-organisationnelles, Makaoui *et al.* (2014) proposent une conceptualisation multi-dimensionnelle structurée autour de trois dimensions complémentaires : [1] l'engagement affectif, en référence à un attachement partisan et affectif aux objectifs et aux valeurs de l'entreprise indépendamment de l'intérêt personnel, [2] l'engagement instrumental (calculé), évalué à travers la volonté de maintenir la relation, en raison de l'importance des coûts de transfert qu'engendrerait une rupture (estimation subjective des coûts, des risques et des bénéfices associés à un changement de partenaire) et [3] l'engagement temporel, reflétant le désir manifeste de continuer une relation à laquelle s'ajoute l'intention de fournir des efforts pour maintenir cette dernière dans le temps (constance, uniformité, stabilité des comportements).

1. Méthodologie et terrain de recherche.

La méthodologie repose sur une approche qualitative visant à construire une compréhension fondée sur une description détaillée du phénomène issue de la collecte de données sur le terrain (Golicic *et al.*, 2005). La structure méthodologique repose sur une étude de cas multiple qui est jugée adaptée pour examiner les phénomènes dans leur contexte, notamment lorsque les questions du "*comment*" et du "*pourquoi*" ne nécessitent pas le contrôle des événements comportementaux (McCarthy & Golicic, 2005). L'échantillon est composé de trois plateformes d'approvisionnement en produits locaux, analysées indépendamment. Aux trois entretiens semi-directifs réalisés avec les responsables des plateformes s'ajoutent ceux menés auprès de quatorze producteurs engagés dans l'un des réseaux de ces plateformes.

2. Résultats.

3.1 Fédérer ou piloter ? Rôles différenciés des tiers et normativité de l'engagement dans la plateforme 1

Pour la plateforme 1, l'alliance entre les différents groupes d'acteurs s'est d'abord construite autour d'une préoccupation commune : l'approvisionnement de la restauration collective en produits locaux, sans que la création d'une plateforme ne constitue initialement un objectif en soi. Le projet de la plateforme est à l'initiative d'une structure associative régionale de promotion de l'agriculture biologique, dont l'activité quotidienne implique des interactions régulières avec chacun de ces groupes, bien que ces derniers ne soient habituellement pas en relation les uns avec les autres. A partir d'un premier regroupement entre groupes de producteurs et collectivités initiée par la structure associative, la formulation d'une plateforme comme solution à la problématique de l'approvisionnement des cantines scolaires est apparue. En se positionnant comme initiatrice dans la formulation d'un objectif commun entre groupes d'acteurs, l'association endosse un rôle d'architecte en regroupant les acteurs et en fixant un objectif partagé (Dari & Guieu, 2022).

Cet espace relationnel est ainsi au fondement de la structuration de la plateforme. Le réseau de cette dernière est par la suite orchestré par la mise en place d'une association dédiée et l'arrivée de son responsable endossant également le rôle de gardien. Toutefois, une distinction s'opère entre acteur architecte et acteur orchestrant-gardien du fait de l'harmonisation des relations qui ne s'établissent plus au travers du même interlocuteur. Pour certains des producteurs rencontrés, l'engagement vis-à-vis du réseau de la plateforme fait apparaître une dimension normative et se justifie par une appartenance commune à l'association architecte, perçue comme suffisamment légitime par le producteur pour rejoindre le réseau de la plateforme : "*Richard est rentré dans l'antenne associative. Après il y a eu cette histoire de plateforme. On lui a demandé parce que moi j'avais plus ou moins émis un refus*

quand on m'a demandé de rentrer sur cette plateforme. Richard est rentré et ils lui ont redemandé. Bon on écoute, machin et cetera... On regarde ce qui se passe et, malgré tout, on est resté sur la plateforme" (Producteur, PF1).

3.2 Piloter pour mieux reconstruire ? Glissement du rôle d'orchestrateur vers celui d'architecte face au désengagement des producteurs dans la plateforme 2

Du côté de la plateforme 2, les premières réflexions ont émergé dans le Pays Castelroussin, réunissant producteurs, CIVAM, élus et Chambre d'Agriculture. En réponse à un appel à initiatives du Conseil Régional, qui proposait un financement pour des projets de développement rural, le territoire a déposé une candidature, incluant le Parc Naturel Régional de la Brenne.

Dans ce contexte, les entités territoriales ont joué un rôle structurant, en dessinant les contours du réseau d'acteurs impliqués dans la plateforme, ce qui renvoie à la notion de *territoire prescrit* de Raulet-Croset (2014). Ce cadre a permis la mise en place d'un schéma logistique pour la réception et la livraison des produits, organisé en treize points de distribution répartis sur les deux territoires. Toutefois, l'absence de pilotage a progressivement démobilisé les acteurs impliqués initialement : *"Je voyais bien qu'il fallait lancer quelque chose rapidement, parce que les producteurs et les cantines qui étaient là depuis des années n'y croyaient plus trop. Ils disaient : « Ça fait depuis 2012, 2011 qu'on en parle... En fait, ça marche pas, ça viendra jamais. » Donc moi, j'étais confrontée à ça : on me fermait un peu la porte au nez. Les gens disaient : « Ça suffit, on en parle depuis trop longtemps. Moi, je passe à autre chose, je trouverai d'autres débouchés. » Alors, on s'est dit : il faut y aller !"* (Responsable, PF2). Après s'être structurée en association, la plateforme a été pilotée par l'actuelle responsable. Son implication dans la mise en œuvre concrète du projet a favorisé une mobilisation croissante des producteurs : leur nombre est passé de 8 la première année à plus de 80 la suivante. Cette dynamique d'extension a également permis d'élargir l'offre de la plateforme à l'ensemble du secteur de la restauration hors domicile. À ce premier groupe d'architectes, l'orchestrateur est venu s'ajouter en adoptant une posture de mobilisateur au travers de la fixation de nouveaux objectifs et l'instauration de nouveaux espaces d'échange pour résoudre les problèmes liés à la structuration de la plateforme, tout en étant représentatif des acteurs de son réseau. Le glissement de rôle du tiers permet d'enclencher une nouvelle mobilisation collective des acteurs en réaction à un désengagement progressif. Le développement d'un schéma de ramasse-livraison spécifique a également contribué à consolider un engagement continu chez les producteurs : *"Nous PF2 c'est aussi ça. C'est qu'il n'y a pas de démarches de commercialisation, on n'a pas à chercher nos clients, nos commandes elles arrivent quoi. Là ça arrive, c'est édité, on sait quand on livre et à quelle heure, où. Toute cette partie n'est pas à gérer quoi. L'emballage c'est succinct du coup c'est de la collectivité donc ils ne veulent pas d'emballages individuels. Donc en faite oui, il y a un gain de temps par rapport à ailleurs"* (Productrice, PF2).

3.3 Renforcement du rôle de gardien comme levier d'un engagement continu des producteurs dans la plateforme 3

La plateforme 3 a été créée à l'initiative d'un groupe de parents d'élèves et de producteurs face au constat d'un manque en produits locaux dans les établissements scolaires. Sa structuration s'est, par la suite, accompagnée de l'arrivée d'un directeur et a connu une augmentation du nombre de producteurs impliqués. Face à des situations de concurrence entre producteurs, le rôle d'encadrement et de contrôle du directeur s'est vu renforcé au travers de la mise en place d'un outil de planification : *"Donc voilà parfois on assistait à des situations de « ah bah tu ne m'as pas pris la courgette ? A combien il te l'a fait ? Ah 1.6€ ? Bah moi je te la fais à 1.2€ ». En fait ça faisait l'effet inverse de ce qu'on voulait. Ils se faisaient concurrence entre eux donc pas forcément avec cette vision très capitaliste de faire toujours un centime de moins que l'autre mais voilà ils avaient besoin de faire passer leur production. Donc on s'est dit, plutôt que de laisser s'installer ça, on va planifier. On va mettre des volumes en face pour que chacun y gagne son compte et on ne perd pas la valeur. C'est ça qui a fait que le projet a*

été lancé” (Responsable, PF3). Cette planification a permis aux producteurs rencontrés d’investir dans le matériel nécessaire pour répondre à la demande de la plateforme. La réalisation conjointe d’investissements dédiés correspondant aux actifs spécifiques de Williamson (1985) participe à créer une situation de dépendance bilatérale incitant les acteurs à coopérer (Mazé, 2007). Ainsi, l’engagement des producteurs envers la plateforme 3 peut être analysé dans sa dimension continue, en raison des coûts liés à leurs investissements, et limite le risque de désintermédiation.

3. Conclusion.

La figure 1 synthétise les différents rôles pris par l’acteur tiers dans les trois plateformes étudiées. Dans certains cas, l’acteur tiers n’est pas présent pendant la phase de création de la méta-organisation et peut différer dans la phase de structuration de celle-ci. Nous montrons aussi que l’acteur tiers permet le développement de l’engagement normatif et/ou de l’engagement continu des producteurs au sein des méta-organisations centrées sur des plateformes. Cependant, cette étude ne nous permet pas d’expliquer les causes des différentes configurations observées : l’analyse des modes de gouvernance et de coordination des plateformes pourrait permettre d’approfondir la question.

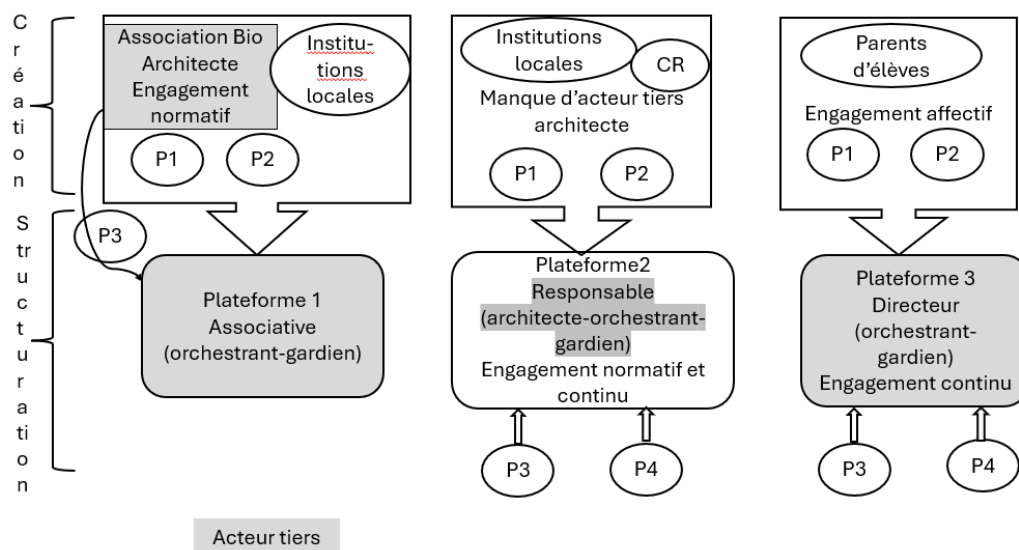


Figure 1 - Rôles des acteurs tiers dans l’engagement des producteurs dans un CCAP

Bibliographie.

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Akermann, G., & Chiffolleau, Y. (2017). Prendre le pouvoir sur sa consommation : naissance de l’engagement chez des consommateurs en circuit court. 7. *Congrès de l’Association Française de Sociologie*, np. <https://hal.science/hal-01603264>
- Bengtsson, M., & Kock, S. (2000). ”Coopetition” in Business Networks—to Cooperate and Compete Simultaneously. *Industrial Marketing Management*, 29(5), 411–426. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(99\)00067-X](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(99)00067-X)

Berti, G., & Mulligan, C. (2016). Competitiveness of Small Farms and Innovative Food Supply Chains: The Role of Food Hubs in Creating Sustainable Regional and Local Food Systems. *Sustainability*, 8(7), 616. <https://doi.org/10.3390/su8070616>

Bruyère, C., & Verlaque, A. (2009). Un élargissement du concept de réseau clignotant : proposition de lecture de deux formes de réseaux territorialisés. *Management & Avenir*, 24(4), 178–195. <https://doi.org/10.3917/mav.024.0178>

Cantù, C. L., Schepis, D., Minunno, R., & Morrison, G. (2021). The role of relational governance in innovation platform growth: the context of living labs. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(13), 236–249. <https://doi.org/10.1108/JBIM-02-2020-0114>

Dari, L., & Guieu, G. (2022). Le rôle clé de l'acteur tiers pour régénérer une filière. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 26(6), 57–72. <https://doi.org/10.7202/1095749ar>

Dari, L., & Paché, G. (2015). Acteurs tiers et stratégies collectives au sein des filières. Le cas du liège en Corse. *Économie rurale*, 349350(5), 101–123. <https://doi.org/10.4000/economierurale.4750>

Darrot, C., & Durand, G. (2011). Référentiel central des circuits courts de proximité : mise en évidence et statut pour l'action. In *Circuits courts* (pp. 195–209). Educagri éditions. <https://doi.org/10.3917/edagri.trave.2011.01.0195>

Depeyre, C. & Dumez, H. (2007). Le rôle du client dans les stratégies de coopération. *Revue française de gestion*, 176(7), 99–110. <https://doi.org/10.3166/rfg.176.99-110>

Golicic, S. L., Davis, D. F., & McCarthy, T. M. (2005). A Balanced Approach to Research in Supply Chain Management. In H. Kotzab, S. Seuring, M. Müller, & G. Reiner (Eds.), *Research Methodologies in Supply Chain Management: In Collaboration with Magnus Westhaus* (pp. 15–29). Physica-Verlag HD. https://doi.org/10.1007/3-7908-1636-1_2

Geindre, S. (2005). Le rôle de l'acteur tiers dans la construction d'un réseau stratégique. *Revue française de gestion*, 154(1), 75–91. <https://doi.org/10.3166/rfg.154.75-91>

Henrion, C. (2023). Le rôle d'un méta-organisateur dans l'entrepreneuriat territorial. *Management International*, 27(2), 22–34. <https://doi.org/10.59876/a-kg63-gvra>

Lutz, J., Smetschka, B., & Grima, N. (2017). Farmer Cooperation as a Means for Creating Local Food Systems—Potentials and Challenges. *Sustainability*, 9(6), 925. <https://doi.org/10.3390/su9060925>

Makaoui, N., Nagati, H., & Paché, G. (2014). Proposition d'une échelle de mesure multidimensionnelle de l'engagement en contexte inter-organisationnel. *Revue Française de Gestion Industrielle*, 33(2), 49–70. <https://doi.org/10.53102/2014.33.02.775>

Mazé, A. (2007). Contractualisation et coûts de transaction dans l'agriculture : le cas du secteur de la viande bovine. *Économies et Sociétés. Systèmes Agroalimentaires (AG)*, 41(929), 1443–1461. <https://doi.org/10.3406/esag.2007.930>

McCarthy, T. M., & Golicic, S. L. (2005). A Proposal for Case Study Methodology in Supply Chain Integration Research. In H. Kotzab, S. Seuring, M. Müller, & G. Reiner (Eds.), *Research Methodologies in Supply Chain Management: In Collaboration with Magnus Westhaus* (pp. 251–266). Physica-Verlag HD. https://doi.org/10.1007/3-7908-1636-1_17

Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38. <https://doi.org/10.2307/1252308>

Orléan, A. (1994). Sur le rôle respectif: de la confiance et de l'intérêt dans la constitution de l'ordre marchand. *Sur Le Rôle Respectif: De La Confiance et de l'intérêt Dans La Constitution de l'ordre Marchand*, 4, 17–36.

Pesämaa, O., Pieper, T., Vinhas da Silva, R., Black, W. C., & Hair, J. F. (2013). Trust and reciprocity in building inter-personal and inter-organizational commitment in small business co-operatives. *Journal of Co-Operative Organization and Management*, 1(2), 81–92. <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2013.10.003>

Raulet-Croset, N. (2014). Le territoire comme objet de gestion. *Annales des Mines - Responsabilité et environnement*, 74(2), 48–52. <https://doi.org/10.3917/re.074.0048>

Salvetat, D., & Géraudel, M. (2011). Comprendre le rôle de l'intermédiation dans la coopétition : le cas des industries aéronautiques et spatiales. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 15(2), 67–79. <https://doi.org/10.7202/1003450ar>

Vaillant, L., Gonçalves, A., Raton, G., & Blanquart, C. (2017). Transport et logistique des circuits courts alimentaires de proximité : la diversité des trajectoires d'innovation. *Innovations*, 54(3), 123–147. <https://doi.org/10.3917/inno.pr1.0018>

Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, markets, relational Contracting*. Free Press.

Xhaufclair, V. (2013). Apprentissage collectif et réflexivité systémique : le rôle des acteurs tiers dans la structuration des méta-organisations. *Interventions Économiques*, 48. <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.2110>