

## ST-AIMS 9 : Les mutations du système alimentaire au prisme du management

---

### Responsables

**Responsable Principal 1 :** MICHEL, Sophie – Université de Strasbourg, EM Strasbourg, HUMANIS, [sophie.michel@em-strasbourg.eu](mailto:sophie.michel@em-strasbourg.eu)

**Responsable 2 :** GARREAU, Lionel – Université Paris-Dauphine, PSL – [lionel.garreau@dauphine.fr](mailto:lionel.garreau@dauphine.fr)

**Responsable 3 :** SALEILLES Séverine – Université de Lyon, UCBL, LSAF- [severine.saleilles@univ-lyon1.fr](mailto:severine.saleilles@univ-lyon1.fr)

**Responsable 4 :** WEPPE, Xavier – IAE de Lille – [xavier.weppe@iae.univ-lille1.fr](mailto:xavier.weppe@iae.univ-lille1.fr)

**Mots clés :** Système alimentaire, Stratégie, Organisation, Alternatives managériales, Mouvements Sociaux, Innovation, Business Models.

### Appel à communications

---

#### DESCRIPTION GENERALE

La ST-AIMS « Les mutations du système alimentaire au prisme du management » a pour vocation à rassembler les travaux qui ont pour objet les modes de production, de transformation et de distribution dans le système alimentaire. Des modèles alternatifs d'organisation émergent (circuits courts, business models sociétaux, fermes urbaines, etc.). Des mouvements sociaux portent de nouvelles attentes (manger bio, local, commerce équitable). Des évolutions technologiques transforment ou transformeront le système alimentaire en profondeur (agriculture connectée, big data, robotisation, génétique, food tech). L'évolution des relations entre les acteurs (mouvements citoyens, état et administration, centrales d'achat de la grande distribution, coopératives, producteurs industriels ou petits producteurs) restructure déjà le système alimentaire. L'ensemble de ces évolutions laisse entrevoir une richesse de recherches tentant de mieux comprendre les enjeux et les problématiques stratégiques et managériaux qui transforment ce système.

#### APPEL A COMMUNICATIONS

Les mutations du système alimentaire, entendu comme l'ensemble des acteurs de la production, de la transformation et de la distribution de produits ou de services alimentaires, suscitent un intérêt grandissant aussi bien dans le champ de la recherche que dans la société civile ou dans les débats français et européens de politiques publiques (Stratégie EU Horizon 2020). La modernisation de l'après-guerre autour de l'industrie agroalimentaire et de l'agriculture a certes permis de nourrir le monde, mais a conduit aussi à dissocier fortement agriculture et alimentation, producteurs et consommateurs, lieux de production et lieux de consommation, modes de production et préservation de l'environnement. Ces dissociations sont interrogées aujourd'hui à la suite de scandales alimentaires mettant en cause la qualité et la traçabilité des produits, des rapports de forces inégaux, des modes d'organisation du travail engendrant une perte de sens pour certaines professions (dans les abattoirs, dans l'agriculture, dans l'élevage, etc.), des difficultés à comprendre la formation des prix. Face à ces multiples interrogations, les pouvoirs publics ont lancé en septembre 2017 en France les Etats Généraux de l'Alimentation qui visent « à relancer la création de valeur et en assurer »

*l'équitable répartition, permettre aux agriculteurs de vivre dignement de leur travail par le paiement de prix justes, accompagner la transformation des modèles de production afin de répondre davantage aux attentes et aux besoins des consommateurs, et enfin, promouvoir les choix de consommation privilégiant une alimentation saine, sûre et durable »* (site du Ministère de l'agriculture et de l'Alimentation). Ces états généraux témoignent de la nécessaire mutation d'un système contesté et de la pertinence d'élargir le spectre des acteurs et des problématiques du champ de l'alimentation.

Si le secteur alimentaire est généralement sous le feu de l'actualité pour des raisons négatives (scandales alimentaires, manifestations d'agriculteurs et d'éleveurs, lobbying agricole, pollution, etc.), d'autres acteurs émergent pour le transformer en innovant et contestant la légitimité des acteurs traditionnels. Ainsi, alors que la grande distribution voit ses parts de marché s'effriter, la distribution bio, le commerce équitable ou encore les circuits courts alimentaires connaissent des taux de croissance à deux chiffres et une forte effervescence entrepreneuriale et citoyenne. Ces expériences innovantes entendent rééquilibrer les pouvoirs au sein du système alimentaire, au profit de ses extrémités, consommateurs et producteurs (Deverre & Lamine, 2010), et insuffler de la démocratie dans les agencements marchands (Le Velly et al., 2016). Les AMAP ont fait partie des premières alternatives positionnées en rupture du système marchand (Lanciano & Saleilles, 2011), puis d'autres organisations hybrides (Battilana et Dorado, 2010) ont émergé plus récemment comme les supermarchés coopératifs (Acquier et Ouahab, 2016) ou la Ruche Qui Dit Oui! qui cherchent à concilier objectifs économiques et pratiques alimentaires nouvelles.

Le système alimentaire est donc une scène particulièrement propice au développement de nouveaux mouvements sociaux économiques (Gendron, 2001, Parker et al., 2007) et de controverses. Toutes ces initiatives et innovations, si elles interrogent voire remettent en cause les pratiques actuelles, n'ont pas encore transformé radicalement le système alimentaire et doivent coexister avec les modèles dominants (Levy & al., 2016).

Les acteurs classiques de la filière doivent eux-aussi se réinventer. Par exemple, les distributeurs B2B en fruits et légumes sont parvenus à reconstruire leur rôle et position d'intermédiaire dans les années 2000 pour rester co-créateur de la valeur dans la distribution, malgré l'intégration de leur activité par les centrales d'achats de la grande distribution (Pardo & Michel, 2015). Pour ce faire, ces acteurs ont opéré des transformations majeures de leur modèle et ressources clés leur permettant de participer à la mise en place d'un contrôle qualité des fruits et légumes et de retrouver la confiance des consommateurs, suite aux effets néfastes des changements de mode de vie et de la mondialisation (Michel, 2015). En amont de la distribution, les acteurs traditionnels sont également concernés par d'autres évolutions au niveau de la production agricole : développement des OGM (Brulé & Audebrand, 2009), agriculture biologique et durable, innovation technologique comme par exemple la sélection génétique (Labatut et al., 2011).

L'analyse du système alimentaire invite dès lors à explorer la manière dont les organisations traditionnelles ou alternatives peuvent s'accommoder ou façonner les mutations en cours (Reinecke et al. 2012). Certaines thématiques comme la RSE (Fulconis & Joubert, 2009 ; Griffiths, 2011; Loconto & Simbua, 2012), le développement durable (Bocquet, 2015), l'innovation organisationnelle ou technologique (Gundling, 2014 ; Labatut et al., 2011) ou les coopératives agricoles (Filippi, Frey, & Mauget, 2008 ; Mauget, 2008 ; Roux, 2015) ont commencé à être étudiées sous un angle gestionnaire que ce soit par le marketing, la stratégie ou l'entrepreneuriat. Dans ce cadre, différents concepts et théories ont été mobilisés pour mener ces recherches: partition des ressources (Sikavica & Pozner, 2013), idéologie et légitimité (Hiatt

& Park, 2013 ; Press et al., 2014), travail institutionnel (Lanciano & Saleilles, 2011), coûts de transaction (Roux, 2015), routines (Labatut et al., 2011). Cependant, cet objet de recherche reste globalement assez peu exploré en management à la différence d'autres champs de recherche comme l'économie agricole ou le marketing<sup>1</sup>. Comme le soulignent Jeanneaux et Blasquie-Revol (2012), « *les travaux sur le management stratégique restent marginaux, alors que cette démarche pourrait s'affirmer, à l'avenir, comme un levier essentiel de l'amélioration de la performance globale des exploitations agricoles* ». En effet, les problématiques rencontrées par les acteurs du système alimentaire font écho à des thématiques classiques en management stratégique (création/captation de valeur, stratégies d'innovation, diffusion des normes et techniques dans la filière, controverses, organisations alternatives, etc.) laissant entrevoir que les opportunités de recherche théoriques et /ou utiles pour les acteurs de la filière existent.

Face aux enjeux stratégiques et sociaux liés au système alimentaire et à ses évolutions, cette STAIMS invite les chercheurs de la communauté en management mais aussi en marketing, en entrepreneuriat ou en ressources humaines à développer et présenter leurs recherches sur les modes production, de distribution et de consommation. Cette STAIMS est ouverte à tous les types d'approches théoriques, épistémologiques et méthodologiques mais les articles proposés devront contenir un étayage théorique permettant d'éviter les pures descriptions sans effort de conceptualisation. Les communications devront par ailleurs respecter les normes énoncées dans l'appel à communication général de l'AIMS.

Plusieurs voies de recherche semblent particulièrement porteuses, sans être exclusives:

- La création, le partage ou la captation de valeur
- Les nouveaux Business Models de l'alimentaire
- Les liens avec le contexte institutionnel et les acteurs hors-marché
- L'influence des mouvements sociaux sur le système
- L'émergence et la gestion des controverses, tensions et paradoxes
- Les choix de gouvernance et de formes organisationnelles alternatives
- La gestion des problématiques de légitimité pour les acteurs
- Les relations inter-organisationnelles et les stratégies collectives
- Les (nouvelles) formes de distribution
- Les modes de financement des acteurs de la filière
- La conception et la diffusion d'innovations économiques, organisationnelles et sociales
- La problématique de la sûreté alimentaire (labellisation, traçabilité, gestion des crises)
- Les modes de production et les conditions de travail
- Les nouvelles attentes des consommateurs et leur rôle dans les mutations du système alimentaires
- La montée en puissance des TIC et du big data
- Le management des exploitations et coopératives agricoles
- Les liens avec le territoire et l'histoire
- Le développement durable, la RSE et le management éthique des entreprises agro-alimentaires

## Bibliographie

- Acquier, A., & Ouahab, A. (2016, septembre). Supermarché La Louve, le dernier né de la conso alternative. *The Conversation*. <https://theconversation.com/supermarche-la-louve-le-dernier-ne-de-la-conso-alternative-64827>
- Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building Sustainable Hybrid Organizations: The Case of Commercial Microfinance Organizations, *Academy of Management Journal*, 53:6, 1419-1440.

- Bocquet A.M. (2015), La mise en œuvre d'une stratégie durable - le cas BIOLAIT, une PME engagée dans le développement durable de la filière laitière biologique, *Recherches en Sciences de Gestion*, 107, 133-155.
- Brule, E. & Audebrand L.K. (2009), Le changement institutionnel vu comme un dialogue entre stratégies discursives : le cas des OGM en France (1996-2007), *Revue Française de Gestion*, 194, 83-104.
- Chiffolleau, Y., & Paturel, D. (2016), Les circuits courts alimentaires « pour tous », outils d'analyse de l'innovation sociale, *Innovations*, 50 :2, 191–21.
- Deverre C. et Lamine C. (2010), Les systèmes agroalimentaires alternatifs. Une revue de travaux anglophones en sciences sociales, *Économie rurale*, 317, 57-73.
- Filippi, M., Frey, O., & Mauget, R. (2008), Les coopératives agricoles face à l'internationalisation et à la mondialisation des marchés, *Revue Internationale De l'Economie Sociale*, 310, 31-51.
- Fulconis, F., & Joubert, J. (2009), Management des pôles de compétitivité et structures en réseau : une analyse de la filière agroalimentaire, *Management & Avenir*, 25 :5, 184–206.
- Gendron C. (2001), Emergence de nouveaux mouvements sociaux économiques, *revue POUR*, 172, 175-181.
- Griffiths, P. (2011), Ethical Objections to Fairtrade, *Journal of Business Ethics*, 105:3, 357–373.
- Gundling, E. (2014), Fish Friendly Farming: Water, wine and fish sustainable agriculture for a thirsty world, *California Management Review*, 57:1, 117-132.
- Hiatt S.R, Park S. (2013), Lords of the Harvest: Third-party influence and regulatory approval of Genetically modified organisms, *Academy of Management Journal*, 56:4, 923–944.
- Hollandts, X., Valiorgue, B. (2015). « Référentiel pour une gouvernance stratégique des coopératives agricoles », 1–44. Chaire Alter-Gouvernance.
- Jeanneaux, P., Blasquie-Revol, H. (2012), La gestion des exploitations agricoles : un état des lieux de la recherche en France, *Annales Des Mines - Gérer Et Comprendre*, 107 :1, 29–13.
- Labatut, J., Aggeri F., Girard N. (2011), Discipline and change: How technologies and organizational routines interact in new practice creation, *Organization Studies*, 33:1, 39-69.
- Lanciano, E., Saleilles, S. (2011), Le travail institutionnel du mouvement des AMAP, *Revue Française de Gestion*, 217, 155-172.
- Le Velly R., Dufeu I., Le Grel L. (2016), Les systèmes alimentaires alternatifs peuvent-ils se développer commercialement sans perdre leur âme ? Analyse de trois agencements marchands, *Economie Rurale*, 356, 31-45.
- Levy, D., Reinecke, J., & Manning, S. (2016), The Political Dynamics of Sustainable Coffee: Contested Value Regimes and the Transformation of Sustainability: The Political Dynamics of Sustainable Coffee, *Journal of Management Studies*, 53, 364-401.
- Loconto, A. M., & Simbua, E. F. (2012), Making Room for Smallholder Cooperatives in Tanzanian Tea Production: Can Fairtrade Do That?, *Journal of Business Ethics*, 108:4, 451–465.
- Mauget, R. (2008), Les coopératives agricoles: Un atout pour la pérennité de l'agriculture, dans la mondialisation, *Revue Internationale De L'économie Sociale: Recma*, 307, 46-57.
- Michel, S. (2015), Les mécanismes à l'origine de la reconstruction de la légitimité: Le cas d'un grossiste en fruits et légumes, *Revue française de gestion*, 248 :3, 171-185.
- Parker, M., Fournier, V., & Reedy, P. (2007), *The dictionary of alternatives: utopianism and organization*. London: Zed Books.
- Pardo. C, & Michel. S, (2015), Dynamics in a distribution triad – a case study, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30: 8, 915-925.

Press, M., Arnould, E.J., Murray, J.B., Strand, K. (2014), Ideological Challenges to Changing Strategic Orientation in Commodity Agriculture, *Journal of Marketing*, 78: 6,103-119.

Reinecke, J., Manning, S., & Von Hagen, O. (2012), The Emergence of a Standards Market: Multiplicity of Sustainability Standards in the Global Coffee Industry, *Organization Studies*, 33:5, 791-814.

Roux, B. (2015), *The evolution of cooperatives – An organizational perspective*, Thèse soutenue à l'IAE de Lille, 8 décembre.

Sikavica K, Pozner J-E. (2013), Paradise Sold: Resource Partitioning and the Organic Movement in the US Farming Industry, *Organization Studies*, 34:5-6, 623–651