

Plateformes collectives d'approvisionnement de produits locaux – performance organisationnelle et implication des agriculteurs

Simon Bavec

▶ **To cite this version:**

Simon Bavec. Plateformes collectives d'approvisionnement de produits locaux – performance organisationnelle et implication des agriculteurs. Agriculture, économie et politique. Université Paris-Saclay, 2020. Français. NNT : 2020UPASB007 . tel-03202413

HAL Id: tel-03202413
https://pastel.hal.science/tel-03202413

Submitted on 19 Apr 2021

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.

Thèse de doctorat

NNT : 2020UPASB007

université PARIS-SACLAY

Plateformes collectives d'approvisionnement de produits locaux – performance organisationnelle et implication des agriculteurs

Thèse de doctorat de l'université Paris-Saclay

École doctorale n°581 : agriculture, alimentation, biologie, environnement et santé (ABIES)
Spécialité de doctorat : Sciences Economiques
Unité de recherche : Université Paris-Saclay, INRAE, AgroParisTech, UMR SAD-APT, 75005, Paris, France
Référent : AgroParisTech

Thèse présentée et soutenue à Paris-Saclay, le 21 septembre 2020, par

Simon BAVEC

Composition du Jury

Yannick PEREZ Professeur, CentraleSupélec	Président
Corinne TANGUY Professeure, AgroSup Dijon	Rapporteur & Examinatrice
Danielle GALLIANO Directrice de recherche, INRAE Centre Occitanie-Toulouse	Rapporteur & Examinatrice
Annie ROYER Associate Professor, Université Laval (Québec)	Examinatrice
Loïc SAUVEE Enseignant-chercheur, UniLaSalle	Examinateur
Frédéric WALLET Ingénieur de recherche, INRAE Centre IdF-Versailles-Grignon	Examinateur
Emmanuel RAYNAUD Directeur de recherche, INRAE Centre IdF-Versailles-Grignon	Directeur de thèse
Melise BOUROULLEC Enseignante-chercheure, Ecole d'Ingénieurs de Purpan	Co-encadrante & Examinatrice

Cette thèse a été co-encadrée par Emmanuel Raynaud (SAD-APT, INRAE) et Melise Bouroullec (Ecole d'Ingénieurs de Purpan).

Nous remercions la Région Occitanie et Ecole d'Ingénieurs de Purpan d'avoir permis la réalisation de cette recherche en la finançant ainsi que à l'UMR SAD-APT, INRAE pour l'accueil dans son unité de recherche.

Remerciements

Le chemin traversé pendant ce travail de thèse est un chemin unique d'apprentissage individuel mais qui est fait d'une certaine manière en équipe. Je tiens ici à remercier les personnes qui ont contribué à parcourir ce chemin à un moment ou un autre.

Mes premiers remerciements sont pour mes directeurs de thèse Emmanuel Raynaud et Melise Bouroullec. Votre bienveillance, votre soutien et la formation pendant l'encadrement, d'un agronome slovène travaillant sur une thèse en économie qui a osé rédiger cette thèse en français, ont été remarquables. Melise, je te remercie de m'avoir donné l'opportunité et la confiance d'être d'une certaine manière ton premier doctorant en travaillant dans le cadre de ton Projet CAPPAP. Ton appui, ton dynamisme et ta rigueur m'ont permis de nombreuses avancées dans ce chemin. Emmanuel, je te remercie pour tes éclairages, pour la mobilisation de tes capacités humaines, de ton partage de savoir de chercheur, qui ont largement contribué à appréhender l'économie et développer des réflexions développées dans cette thèse. Je suis également reconnaissant pour votre contribution dans la mobilisation d'autres chercheurs qui ont aidé dans cette thèse.

Je remercie très sincèrement les membres du jury, Danielle Galliano, Corinne Tanguy, Yannick Perez, Annie Royer, Loïc Sauvée, Frédéric Wallet, d'avoir accepté d'évaluer ce travail.

Je tiens à remercier mon comité de thèse, Claude Ménard, Elodie Rouvière et Loïc Sauvée, d'avoir suivi ce travail. Je tiens surtout à remercier Elodie pour l'aide dans un des chapitres et pour ces deux dernières années.

Je souhaite chaleureusement remercier l'ensemble des personnes interrogées qui ont consacré du temps à répondre à mes questions et témoigné sur le fonctionnement de leurs organisations. Ma pensée va particulièrement aux paysans et leurs organisations collectives qui sont la première source de motivation de ce travail.

Merci aux collaborateurs du projet CAPPAP. Je tiens particulièrement à remercier Clémence et Nicolas pour votre disponibilité et à Karim pour l'initiation dans le monde de l'économétrie.

Je tiens à remercier l'Ecole d'Ingénieurs de Purpan et surtout son personnel (particulièrement le département de sciences sociales) de m'avoir accueilli pendant ce travail. Chloé et Alice, merci pour le partage d'un « almost open space ».

Je tiens à remercier l'AgroParisTech et notamment UFR EMI de m'avoir permis de faire mes premiers (grands) pas dans le monde de l'enseignement et l'encadrement et permis de découvrir le métier de maître de conférences. Merci également au personnel et spécialement à Marie-Christine merci pour le partage de ton bonheur, ta bienveillance et mon initiation à la caféine

Je souhaite remercier l'ED ABIES pour le choix des formations et de m'avoir permis d'entrer en contact avec les doctorants malgré la distance entre Paris et Toulouse.

Je voudrais remercier l'UMR SAD-APT pour l'accueil et les discussions intéressantes. Merci particulièrement à Mourad, Romain, Céline, Fred, Marianne et les doctorants. Je tiens remercier à l'INRA SAD pour l'expérience de JDD SAD et surtout aux organisateurs dévoués.

Merci aux relecteurs et leurs propositions d'articles variées qui par ailleurs n'existent pas dans ma langue. Je tiens à remercier Elisabeth Maltese (et indirectement à l'ED ABIES). Ta bienveillance et tes explications de la langue française ont été hors pair pour ma découverte des « lois » grammaticales

Merci aux (anciens) doctorants et autres pour les discussions et les moments partagés entre pairs. Je tiens à remercier Tiago pour l'encouragement, les conseils, à Celia pour les , et également à Germain, Mathilde, Antoine, Chloé, David, Camille, Bruna, Carolina, Manu, Olivier, Pierre et d'autres.

Merci aux nombreux colocataires donc j'ai partagé les moments conviviaux.

Merci aux amis semés à travers la France (et ailleurs). Je tiens à remercier particulièrement les copains du « Clapier » et surtout ceux d'Arvieux et de Germainville, les copains de Muret Montagne, les copains de la « Régisterie », les « Figues » et les Lucas, Diane et Bertrand pour le toit pendant mes escapades doctorales à Paris, aux Foodies rencontrés ou discussions régulières par téléphone (PL), aux Vendéens dans leur yourte, à Pauline, Romain, Thomas et aux autres. A Christian pour ton bureau, la méditation dans le Piment d'Espelette et les bons apéros, à la famille Inchauspe et aux autres Basques pour le partage de votre culture et surtout de vos plats, milesker eta ikus arte! Hvala tudi Vidu in Niki za digitalne pavze!

Merci aux paysans pour vos fromages qui m'ont fait venir en France et pour d'autres produits, votre savoir-faire, savoir-être, les moments passés et les moments futurs que je passerai avec vous dans mon chemin professionnel et personnel.

Merci aux Champailler et Boiron pour le bon confinement, les magnifiques légumes, l'expérimentation de l'adaptation de la vente directe aux exigences sanitaires volatiles et surtout pour le bon accueil en France.

Marion, hvala za tvojo podporo od blizu in daleč ter za pomoč pri tem delu. Hvala za deljenje skupne poti, za to kar si, in prihodnost naju čaka!

Največja zahvala gre moji družini, ki mi je stala in mi stoji ob strani. Mami, ati in Andrej, hvala za vse!

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE 1

CHAPITRE I : CONTEXTE 13

I.1. Les nouveaux enjeux sociétaux autour de l'alimentation 13

I.2. Les nouvelles attentes sociétales autour de l'alimentation 18

I.3. Coexistence des systèmes alimentaires différents et montée en puissance des circuits courts de proximité 21

I.4. Un cadre réglementaire et politique favorable à l'émergence de systèmes alimentaires durables 32

I.5. Le contexte agricole et l'offre potentielle des départements d'implantation des plateformes d'approvisionnement des produits locaux étudiés 38

CHAPITRE II : MODES DE GOUVERNANCE ET PERFORMANCE ECONOMIQUE DES PLATEFORMES COLLECTIVES 50

II.1 L'économie des coûts de transaction : une prise en compte de la diversité des modes d'organisation 51

II.2. La diversité des structures de gouvernance : une analyse comparative 63

II.3. Cadre d'analyse de la performance organisationnelle des plateformes 75

II.4. Matériaux et méthodes mobilisés dans l'étude de la performance des mécanismes de gouvernance des plateformes d'approvisionnement des produits locaux 84

II.5. Résultats d'analyse des modes de gouvernance et performance économique des plateformes collectives 94

II.6. Conclusion 172

CHAPITRE III : ANALYSE DE L'IMPLICATION DES AGRICULTEURS DANS LES PLATEFORMES COLLECTIVES D'APPROVISIONNEMENT EN PRODUITS LOCAUX 173

III.1. Introduction 173

III.2. Revue de littérature : mesure et déterminants de l'implication des agriculteurs dans les structures collectives 175

III.3. Analyse empirique : données, méthodes et résultats 183

III.4. Conclusion 203

CHAPITRE IV : ELEMENTS DE REFLEXION POUR UN APPUI AUX POLITIQUES PUBLIQUES ET AUX OPERATEURS DES PLATEFORMES COLLECTIVES 205

IV.1. Les recommandations pour les opérateurs des plateformes 205

IV.2. Eléments de réflexion pour un appui aux politiques publiques 216

CONCLUSION GENERALE 221

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES 234

ANNEXES 256

LISTE DES ABREVIATIONS 288

TABLE DES FIGURES 290

TABLE DES TABLEAUX 291

TABLE DES MATIERES 293

INTRODUCTION GENERALE

A la suite de la modernisation de l'agriculture et du secteur agroalimentaire en Europe à partir des années 60 et la promotion du modèle productiviste de l'après-guerre, les systèmes agroalimentaires dominés par l'agro-industrie et par la grande distribution atteignent leurs limites. Des études montrent que le secteur agroalimentaire est à l'origine de nombreux impacts négatifs sur le plan économique, écologique et social (voir la synthèse de Leach et al., 2012). Ces études montrent le rôle des pratiques agricoles dites « industrielles[1] » sur les dérèglements environnementaux, et de manière plus spécifique au secteur agricole la perte d'autonomie des agriculteurs, l'accroissement de la pénibilité de leur travail, des problèmes de santé publique liés à l'exposition aux pesticides, etc. (IPES-Food, 2018, 2016). Dans ce cadre, nous éclairons les enjeux et les attentes socio-économiques auxquels les systèmes agroalimentaires font face pour comprendre les origines des initiatives pour le développement de systèmes alimentaires plus sains pour la population et l'environnement.

Concernant les enjeux économiques, la question de la rémunération des agriculteurs semble un enjeu majeur. Une agriculture essentiellement fondée sur une logique de rentabilité économique des exploitations agricoles grâce à une augmentation des volumes de production associée à une amélioration de l'efficacité technique semble avoir rencontré ses limites à la fin du vingtième siècle (Ploeg et al., 2002). Les volumes de production ne peuvent pas être continuellement augmentés car les marchés européens sont saturés et une opposition croissante au « *dumping* » des surplus des productions se fait jour. Simultanément les coûts de production ont augmenté à cause des forts investissements[2] des exploitations qui sont rarement associés aux plus grands retours financiers. De plus, les prix des fournitures agricoles ont augmenté également (Marsden et al., 2001 ; Ward, 1993).

[1] Selon IPES-Food (2018) les pratiques agricoles industrielles sont les monocultures à forte intensité d'intrants et les parcs d'engraissement à l'échelle industrielle.

[2] D'une part, les exploitations investissent dans les nouvelles technologies en recherche de coûts de production plus bas ; d'autre part pour répondre aux normes règlementaires (environnementales, de bien-être animal et des mesures sanitaires) de plus en plus strictes ou encore pour répondre aux spécificités des produits demandés par l'industrie agroalimentaire (Marsden et al., 2001 ; Ward, 1993).

Parallèlement, l'industrialisation des systèmes agroalimentaires a modifié la répartition du pouvoir dans les chaines agroalimentaires « longues » et suscite des enjeux et controverses sur la répartition de la valeur ajoutée entre les acteurs, notamment pour les agriculteurs (Delord, 207). Le poids de l'agriculture dans la répartition de la valeur créée se dégrade et affecte négativement la rémunération des agriculteurs (Chambres d'agriculture, 2016 ; Xerfi, 2016b). En raison de la dégradation des marges économiques des exploitations agricoles et une augmentation de leurs coûts des productions, la pérennité économique de nombreuses exploitations est menacée comme l'atteste la décroissance régulière du nombre d'exploitations en Europe[3] (Renting, 2003 ; Ploeg et al, 2002) avec des conséquences sur le développement des territoires ruraux et leur sécurité alimentaire (DuPuis et Goodman, 2005).

Les systèmes agro-industriels font également face aux enjeux de pertes et gaspillages alimentaires[4]. En effet, entre un tiers et la moitié de la production de nourriture mondiale est gaspillé, dont 20% uniquement en Union Européenne (UE) (FAO, 2016 ; Gustavsson et al., 2012 ; SIWI, 2008 ; Stenmarck et al., 2016). Seulement en France, ce gaspillage représente une valeur de 16 milliards d'euros en générant des coûts cachés pour les consommateurs et les producteurs (ADEME, 2016, 2017). Ce gaspillage des systèmes agroalimentaires cause la perte de ressources rares d'eau[5] et est un des principaux émetteurs des gaz à effet de serre[6] (GES) qui sont des enjeux environnementaux importants (FAO, 2016 ; Venkat, 2011).

En outre, les systèmes agro-industriels font également face à des importants enjeux de la santé publique. L'obésité et les maladies associées (diabètes, maladies cardio-vasculaires, cancers, etc.) sont devenues un enjeu majeur en raison de l'augmentation de la population en situation de surpoids ou d'obésité (Currie et al., 2012 ; The GBD Obesity Collaborators, 2017). Les pathologies associées à l'obésité représentent une partie significative des dépenses des assurances maladies. Seulement en France, elles ont représenté 54 milliards d'euros en 2014, soit 2,6% du PIB français (Godeluck, 2014 ; Ondam, 2009 ; Sénat, 2018).

---

[3] Entre 2005 et 2016, environ 4,2 millions d'exploitations ont disparus en Union Européenne (Eurostat, 2018).

[4] La définition du gaspillage alimentaire du Pacte national de lutte contre le gaspillage alimentaire est utilisée : « *toute nourriture destinée à la consommation humaine qui, à une étape de la chaîne alimentaire, est perdue, jetée, dégradée, constitue le gaspillage alimentaire* » (ADEME, 2016, p.3)

[5] 250 km^3 de l'eau a été gaspillé, soit plus que 66,6 millions des piscines olympiques avec 3 m de profondeur (FAO, 2016).

[6] Gaspillage est le troisième plus grand émetteur de GES, après les Etats-Unis ou Chine (Venkat, 2011).

De plus, les attentes des consommateurs ont changé à la suite des diverses crises sanitaires (vache folle, salmonelles, traçabilité, etc.). Il en a résulté une relative perte de confiance dans les systèmes agro-industriels et leurs effets sur le développement rural (Boisgontier, 2013 ; Chiffoleau, 2008 ; Lautre, 2017). Les enquêtes des consommateurs après 2010 montrent, qu'ils sont attentifs à l'origine, la traçabilité des produits et à l'utilisation des pratiques de production moins intensives. Ces enquêtes dévoilent qu'ils soutiennent la relocalisation des systèmes alimentaires et la régénération des zones rurales à travers les achats des produits des agriculteurs locaux. De plus, ils sont prêts à payer plus pour ces produits (Carpio et Isengildina-Massa, 2009 ; Eurobarometer, 2012 ; Merle et al., 2011 ; Sainte-Marie et Kubista, 2012).

Sans doute en réaction à ces nombreux enjeux sociétaux, de nombreux modes de production et de consommation alternatifs ont émergé et montrent que d'autres modes de production et de consommer sont possibles (Velly, 2017 ; Maye, 2013 ; Renting et al., 2003). Dans ce contexte, les démarches en circuits courts se multiplient en France et ailleurs (Kneafsey et al., 2013 ; Moustier et Loc, 2013). Dans le contexte national, les « circuits courts » sont définis comme un mode de commercialisation avec au maximum un intermédiaire entre le producteur et le consommateur. Plus récemment, le concept de « circuits courts de proximité » est souvent mobilisé par les acteurs économiques et publics. Au-delà du nombre d'intermédiaires, il met en avant la proximité géographique entre lieu de production et la consommation (Naves, 2016 ; Olivier, 2012). Avec l'objectif d'un rapprochement entre les producteurs et les consommateurs, les circuits courts alimentaires offrent une « promesse de différence » face au système agro-industriel dominant (Velly, 2017).

Leur développement a passé par le renouveau des formes de commercialisation existantes, comme la vente aux marchés, à la ferme jusqu'à des formes plus récentes comme les paniers de produits alimentaires, la vente en ligne, l'expédition des colis, etc. (Chiffoleau et al., 2019 ; Vallez, 2018). Les agriculteurs ne peuvent pas toujours répondre individuellement à cette demande croissante des consommateurs et des clients professionnels, tels que les GMS, la restauration collective publique ou privée, la restauration professionnelle, etc. En effet, les agriculteurs peuvent manquer de diverses compétences et ont des contraintes logistiques fortes. Par conséquent, une hybridation entre les circuits courts et les systèmes traditionnels est observée dans l'approvisionnement des produits locaux avec la montée des nouvelles initiatives (Chiffoleau, 2008 ; Gonçalves et al., 2014 ; Velly et Dubuisson-Quellier, 2008). Par exemple, certaines s'appuient sur le progrès et les solutions numériques tels qu'Amazon, la « Ruche qui

dit oui ! », les drives fermiers, les groupements des producteurs, etc. (Bouroullec, 2020 ; Chiffoleau et al. , 2019 ; Vallez, 2018)[7].

Ces démarches en circuits courts et circuits de proximité ont gagné en reconnaissance politique au milieu des années 2000. Leur mise à l'agenda politique a ouvert « une fenêtre d'opportunités » pour leur soutien. Cela incite les organismes professionnels agricoles et également les institutions publiques à différentes échelles[8] à mettre en place des nouveaux dispositifs pour leur développement (Hérault-Fournier et Prigent-Simonin, 2012 ; Jouen et Lorenzi, 2014 ; Naves, 2016). Il existe différentes sources de financements pour développer ou soutenir les projets en circuits courts relayés par les politiques nationales (voire européennes) aux collectivités territoriales (Mondy et Terrieux, 2010). Dans ce contexte, les politiques publiques et collectivités territoriales peuvent utiliser la commande publique de la restauration collective comme un levier pour répondre aux enjeux d'alimentation et favoriser le développement durable[9] à travers un approvisionnement local (MAA, 2014). Par exemple, le code de marchés publics a été modifié pour permette l'inclusion de ces nouveaux circuits de valorisation des produits agricoles. A partir de 2011, le prix n'est plus le seul critère pour la passation des commandes des denrées alimentaires et depuis 2015 l'introduction des clauses sociales, de qualité et environnementales dans les marchés publics permet l'approvisionnement via des circuits courts (Patiashvili, 2016). Le dispositif le plus récent pour favoriser ce type d'approvisionnement est la Loi pour « l'équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et une alimentation saine et durable » (dite loi EGalim) adoptée en octobre 2018. Elle exige que la restauration collective publique utilise au moins 50% de produits « durables[10] », dont 20% issus de l'Agriculture Biologique au 1er janvier 2022 (Assemblée nationale, 2018).

---

[7] L'approvisionnement alimentaire en période de confinement dû à la pandémie du COVID 19 a montré la montée en puissance de ces formes de distribution des produits alimentaires.

[8] A travers la Politique Agricole Commune (PAC) au niveau européen, à travers les différents ministères au niveau français (de la Transition écologique, de la Santé et surtout par le Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation) et par les collectivités territoriales (région, départements et municipalités) et par les organismes professionnels agricoles (Bouchez, 2012 ; Dumain et Maurines, 2012 ; Naves, 2016).

[9] Selon la définition de Brundtland (1987) adoptée par les Nations Unies le développement durable est « *un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leur* » (Brundtland, 1987, p. 2).

[10] Sans mention spécifique des produits locaux ou circuits courts, ceux-ci peuvent être intégrés dans ce dispositif de loi comme issus de la ferme ou fermiers, sous signes officielles de qualité, issues de ferme de haute valeur environnementale ou en calculant les externalités environnementales liées à leur cycle de vie (Assemblée nationale, 2018).

Dans ce contexte, la restauration collective en France avec 3 milliards de repas fournis et avec 20,2 milliards d'euros de chiffre d'affaires réalisés annuellement, ouvre un grand potentiel pour l'approvisionnement des produits issus des circuits courts et de proximité (Xerfi, 2016a).

Selon Darly et Aubry (2014) et Berti et Mulligan (2016), une augmentation des volumes des produits locaux dans la restauration collective ou auprès d'autres acheteurs professionnels soulève cependant plusieurs obstacles. En absence des réseaux de commercialisation des produits locaux, ces obstacles sont liés à la disponibilité de l'offre, en volume et en diversité, à la régularité qualitative des produits, ainsi qu'aux contraintes liées à la sécurité sanitaire. Les agriculteurs individuels n'ont pas nécessairement les capacités organisationnelles et commerciales ni les structures physiques, économiques et organisationnelles pour y répondre. **S'intéresser à la structuration des filières d'approvisionnement en produits locaux et à leur gouvernance pour répondre à la demande de la restauration collective et d'autres clients professionnels, devient donc central pour accompagner une transition vers un approvisionnement plus durable qui répond aux enjeux auxquels sont confrontés les systèmes agroalimentaires**. En effet, le développement des filières qui valorisent les produits locaux en circuits de proximité auprès des clients professionnels suppose de trouver les solutions organisationnelles performantes.

Une forme innovante d'organisation de cet approvisionnement est la création de plateformes d'approvisionnement des produits locaux, appelées « *food hubs*[11] » dans les pays anglophones (Barham et al., 2012). Selon Cleveland et al. (2014), l'objectif principal des plateformes est l'agrégation et la distribution des produits de plusieurs producteurs locaux. Elles répondent à la demande de plus grands volumes par la mise en commun des ressources pour mieux apparier offre et demande. Tandis que 210 plateformes ont été recensées en 2018 aux Etats-Unis (Barham et al., 2012 ; USDA, 2018) , en France la création des plateformes est observée à partir des années 2010 sans qu'il existe un recensement à ce jour (Cap Rural, 2013 ; FNAB, 2015).

[11] Tandis qu'aux Etats-Unis les plateformes ou *food hubs* sont spécialisés dans l'approvisionnement des consommateurs finaux (*business to consumer* - B2C) ou des clients professionnels (*business to business* - B2B), en France leur vocation principale est d'approvisionner ces derniers en quantités demi-gros (définies comme le commerce entre gros et détail, habituellement avec les volumes qui se vendent par caisses), notamment la restauration collective et d'autres clients B2B (Berti et Mulligan, 2016 ; Cap Rural, 2013 ; FNAB, 2015).

Ces plateformes peuvent prendre différentes formes : des plateformes numériques comme par exemple la plateforme nationale Agrilocal[12], des plateformes dites « privées » portées par l'initiative d'entrepreneurs, et des plateformes collectives qui impliquent différents acteurs dans l'organisation de la plateforme (Agrilocal, 2018a, 2018b ; DRAAF, 2017). Ce type des plateformes est principalement créé et soutenu par les organismes publics ou agricoles, tels que les Chambres d'agriculture et les associations des producteurs. Ces plateformes sont une innovation organisationnelle qui essaient d'agréger l'offre des plusieurs agriculteurs, en quantité et en diversité, pour satisfaire la demande croissante des produits locaux auprès des clients professionnels. Elles peuvent être considérées comme un moyen de développer un approvisionnement plus durable des clients professionnels. Les plateformes collectives bénéficient de soutiens publics conséquents sans que leur modèle d'affaires ne soit totalement stabilisé ni leur pérennité économique garantie. La littérature existante sur les « *food hubs* » suggère cependant qu'elles peuvent atteindre une autonomie financière et être source d'effets positifs sur l'économie locale, l'environnement et la société (Berti et Mulligan, 2016, Fischer et al. 2015 ; Hardy et al. 2016).

Les plateformes d'approvisionnement suscitent un intérêt croissant des décideurs publics au niveau national et communautaire (EIP-AGRI Focus Group, 2015 ; Kneafsey et al., 2013, MAA, 2015) qui y voit un moyen de faire changer d'échelle les circuits courts et autres systèmes alternatifs de commercialisation de l'offre agricole. Malgré cet intérêt croissant, la littérature académique sur l'analyse de ces plateformes reste assez limitée (Horrell et al., 2009 ; Franklin et al., 2014, 2011 ; Morley et al.,2008). Il en résulte un manque de connaissances sur de nombreux aspects du fonctionnement des plateformes (Berti et Mulligan, 2016) : sur la transparence de l'information de l'exploitation agricole aux clients finaux ; sur le contrôle de la qualité des produits ; sur la répartition des pouvoirs de décisions au sein des plateformes collectives entre les différentes parties constituantes et les mécanismes de décision collective afférents ; sur la coordination entre les plateformes et leurs clients.

Cette thèse a pour ambition de combler ce manque de connaissance sur le fonctionnement et l'organisation des plateformes d'approvisionnement en produits locaux. Elle se concentre sur

[12] https://www.agrilocal.fr/

les plateformes collectives dans lesquelles les agriculteurs ne sont pas uniquement fournisseurs de produits mais aussi acteurs de la gouvernance. Son objectif **général est de comprendre les modes de gouvernance des plateformes collectives afin d'améliorer l'appariement entre l'offre en produits locaux et la demande des clients professionnels de la manière la plus efficace pour les acteurs concernés.** Il s'agit de la première originalité scientifique de ce travail de thèse.

Pour comprendre la manière dont sont organisées ces plateformes collectives, nous avons mobilisé les outils et concepts de l'économie des organisations (Gibbons and Roberts, 2012 ; Williamson, 1996)[13]. En effet, ils intègrent une conception large de la coordination économique qui va au-delà de la coordination par le système des prix pour intégrer la diversité des modes de coordination entre acteurs économiques et ses effets sur l'efficacité économique (Brousseau et Glachant, 2000, 2002 ; Williamson, 2000, 2003). Ce courant théorique combine l'analyse des institutions économiques et leurs effets sur la croissance et le développement (Acemoglu et Johnson, 2005 ; North, 1990, 2005) et l'étude, dans un environnement institutionnel donné, des modes d'organisation choisis par les acteurs économiques pour mener à bien leurs échanges de la manière la plus efficace possible (Williamson, 1975, 1985, 1991).

Ce courant de recherche étudie explicitement la diversité des formes organisationnelles, en particulier l'importance économique des formes intermédiaires entre le marché et l'intégration verticale souvent appelées formes hybrides (Ménard, 2009, 2012 ; Williamson, 1996). Comme en témoigne de nombreuses contributions (Chaddad et Cook, 2004 ; Ménard, 1996, 2000, 2004 ; Raynaud et Sauvée, 2000 ; Raynaud et al., 2009 ; Royer, 2011 ; Williamson, 2004), ce cadre est approprié pour l'analyse de la diversité organisationnelle dans le secteur agroalimentaire. Cette thèse s'inscrit dans ce courant et a pour objectif d'analyser les « structures des gouvernances » des plateformes collectives qui coordonnent les transactions pour assurer la vente des produits locaux.

[13] Longtemps qualifié de « Nouvelle Economie Institutionnelle » (NEI), ce champ de recherche porte aujourd'hui le nom dans la communauté internationale « *organizational economics* ». Par exemple le nom de la principale société savante dans ce champ a récemment changé de nom (initialement *International Society for New Institutional Economics* – ISNIE, maintenant, *Society for Institutional and Organizational Economics* – SIOE).

Parallèlement à ces approches théoriques sur la coordination verticale, nous avons aussi mobilisé la littérature en management qui s'intéresse au positionnement stratégique des entreprises (Porter, 1980), c'est-à-dire l'identification des sources de la valeur économique créée. Nous avons fait ce choix pour intégrer dans l'analyse de l'organisation des plateformes les différents types de positionnement identifiés dans notre travail empirique. Selon cette approche, un positionnement stratégique adéquat permet de créer un avantage concurrentiel. Ce positionnement stratégique peut être basé sur les coûts de production et de ce fait sur les prix proposés au client ou sur les bénéfices que les clients tirent d'usage du produit soit sa qualité (Porter, 1980, Besanko et al., 2009). Ces différents positionnements ont cependant des conséquences sur la coordination entre acteurs des filières de production (Nickerson et al., 2001 ; Yin et Zajac, 2004).

Le point important en combinant ces approches est de considérer que le choix d'un positionnement stratégique et la structure de gouvernance comme des variables de décisions (des variables endogènes) pour les décideurs des plateformes. Une bonne adéquation ou cohérence entre ces deux décisions stratégiques est à la source de valeur et de performance économique car elle permet de limiter les problèmes de coordination qui peuvent réduire la valeur créée par un positionnement donné.

Par conséquent, la démarche théorique retenue dans cette thèse pour apprécier la performance économique des structures de gouvernance étudiées part du principe d'alignement entre le choix des structures de gouvernances et les caractéristiques de transaction énoncé par Williamson (1991) mais intègre explicitement que ces caractéristiques dépendent en partie du choix de positionnement stratégique. Cet ensemble vise à assurer une performance organisationnelle des plateformes. En mobilisant ces deux cadres théoriques, **cette thèse étudie l'influence de la combinaison entre structure de gouvernance et positionnement stratégique sur la performance organisationnelle des plateformes collectives.** C'est, de notre point de vue, la seconde originalité scientifique de notre travail.

De cette ligne directrice analytique de la thèse découle cinq sous-objectifs de recherche. Le premier s'intéresse à l'analyse de l'influence du choix de positionnement stratégique sur le type et l'intensité des problèmes de coordination que les structures de gouvernance devront gérer. Je cherche ainsi à explorer la nature des problèmes de coordination auxquels les plateformes font face pour organiser l'approvisionnement des produits locaux : à la fois pour répondre aux

exigences des clients et aux contraintes de l'offre locale et pour coordonner une structure collective avec les acteurs hétérogènes qui suscitent des problèmes de coordination supplémentaires relativement à des structures plus simples.

Le deuxième objectif de la thèse est d'identifier les mécanismes de gouvernance qui sont mobilisés par les plateformes pour répondre aux problèmes de coordination identifiés. Pour cela, tout d'abord nous décrivons le fonctionnement des différents modèles des plateformes puis nous identifions les mécanismes de gouvernance des plateformes collectives.

Le troisième est d'explorer la performance organisationnelle des plateformes collectives en fonction de l'adéquation entre positionnement stratégique, intensité et nature des problèmes de coordination et modes d'organisation. Ces trois premiers objectifs sont analysés empiriquement par une méthode qualitative reposant sur la comparaison d'études de cas.

Le quatrième objectif vise à explorer les déterminants de l'implication des agriculteurs dans les plateformes collectives. Comme toutes structures collectives, ces plateformes dépendent crucialement de l'implication de leurs adhérents pour en assurer un bon fonctionnement. Cette implication est étudiée en distinguant différents types d'implication (gouvernance, économique, opérationnelle) des adhérents et leur importance pour le fonctionnement de la plateforme. Tandis que la littérature économique sur l'implication des agriculteurs dans les démarches collectives (coopératives, démarches de marketing collectif, etc.) met souvent l'accent sur les incitations d'ordre économique (Bijman et Verhees, 2011 ; Cechin et al., 2013 ; Hendrikse et Bijman, 2002), nous mobilisons également les travaux qui mettent en avant le rôle des variables plus subjectives comme la confiance (Cechin et al., 2012 ; Österberg et Nilsson, 2009 ; Trechter et al., 2002).

In fine, le dernier objectif est de suggérer des recommandations à la fois pour les acteurs impliqués dans les plateformes collectives qui pourraient potentiellement servir à améliorer leurs démarches et pour les décideurs publics (nationaux et locaux) qui soutiennent ces initiatives collectives.

En termes de méthodes, notre travail se base sur l'analyse empirique de six plateformes d'approvisionnement dans la région Occitanie. Ces plateformes représentaient à l'époque de la récolte des données la totalité des plateformes sur ce territoire. Ce territoire a été choisi pour deux raisons principales. Premièrement, le financement de la thèse provient d'un financement régional qui impliquait une analyse de situations locales ; deuxièmement, les plateformes de ce

territoire présentent l'avantage d'être organisées de manières différentes, diversité qui sera décrite ultérieurement. Quatre de ces plateformes sont des plateformes collectives initiées et soutenues à l'aide de financements publics mais ayant une organisation interne différente par exemple, mais pas exclusivement, au travers de leurs statuts juridiques. Cette diversité de structures de gouvernance nous permet ainsi de comparer leurs performances organisationnelles. Une autre plateforme est une plateforme numérique, tandis que la dernière est une plateforme initiée par un entrepreneur individuel. Même si notre analyse empirique se focalise sur les quatre plateformes collectives, nous avons intégré les deux autres pour mieux contraster les différences structurelles et les similitudes entre les plateformes.

Notre recherche est basée sur un matériel empirique et nous distinguons trois principaux types d'information. Les deux premiers alimentent l'étude qualitative des structures de gouvernance et de la performance organisationnelle des plateformes collectives ; le dernier type est une étude quantitative pour évaluer les déterminants de l'implication des agriculteurs dans ces plateformes collectives.

Dans un premier temps nous avons étudié les documents internes des plateformes, tels que les documents légaux qui encadrent juridiquement la structure de gouvernance mis en place. Il s'agit des statuts juridiques, des règlements intérieurs, des cahiers des charges et des documents équivalents. Ils constituent une forme de contrat pour les agriculteurs lorsqu'ils adhérent aux plateformes collectives. Ces documents internes permettent de comprendre les mécanismes qui ont été mis en œuvre pour encadrer les problèmes de coordination que les plateformes ont pu anticiper *ex ante*. Ils permettent également de décrire l'allocation des pouvoirs de décision et la manière dont les décisions stratégiques sont prises. De ce fait, ces documents sont essentiels pour apprécier le fonctionnement effectif des plateformes. Au-delà de ces documents « légaux », nous avons récolté certaines informations de nature économique. Il s'agit des bilans annuels ou les principaux résultats d'exercice, le nombre et le type des clients, fournisseurs, la structure des ventes par produit et d'autres documents internes selon la disponibilité dans chacune des plateformes. Ces données permettent de décomposer la structure et l'évolution de leurs approvisionnements, de leurs débouchés et de leurs chiffres d'affaires.

Dans un second temps, nous avons effectué les entretiens semi-directifs auprès des acteurs des plateformes : les agriculteurs adhérents, les gestionnaires ou les animateurs, les clients de la restauration collective et ceux qui n'ont pas franchi le pas de s'approvisionner par la plateforme.

Nous avons obtenu auprès de ces personnes des informations de nature qualitative, et certaines quantitatives (les bilans et chiffres disponibles), concernant le fonctionnement et la structure de gouvernance de six plateformes. Plus précisément, ces entretiens ont permis de préciser le contexte dans lequel les plateformes ont été initiées et d'identifier les problèmes de coordination rencontrés. Plus généralement, ces informations nous ont permis d'étudier les mécanismes *ex post* mis en place pour atténuer les problèmes de coordination.

Dans un troisième temps, nous avons mené une enquête quantitative auprès d'agriculteurs adhérents des plateformes collectives. Elle a permis d'explorer les déterminants de leur niveau d'implication. Pour les raisons méthodologiques nous avons également enquêté des agriculteurs non adhérents. De plus, sur la base d'un questionnaire qualitatif nous avons interviewé les gestionnaires des plateformes pour apprécier l'importance qu'ils donnent aux différents types d'implication identifiés dans les plateformes. Leurs appréciations de cette importance ont été vérifiées avec le même questionnaire auprès de chercheurs qui travaillent sur les circuits courts collectifs.

Enfin, la thèse est organisée en quatre chapitres. Le **premier** appréhende le contexte d'étude. Il introduit l'objet d'analyse empirique de la thèse et les enjeux socio-économiques qui l'entourent. Il débute par une brève présentation des principaux enjeux et des nouvelles attentes sociétales autour de l'alimentation et les conséquences sur le développement des systèmes alimentaires dit alternatifs. Un accent est fait sur les circuits courts et le caractère local de la production. Ce chapitre présente ensuite le cadre réglementaire national actuel, en particulier les éléments favorisant le développement de systèmes alimentaires durables. Il présente aussi le contexte régional de notre étude empirique (la Région Occitanie et plus précisément l'ancienne Région Midi-Pyrénées).

Le **deuxième chapitre** est consacré à l'étude des structures de gouvernances des plateformes collectives et à l'exploration du lien entre l'organisation des plateformes et leurs performances organisationnelles. Tout d'abord, le cadre d'analyse est établi par le croisement des apports de l'économie des organisations et l'étude du positionnement stratégique. Nous avons aussi mobilisé les travaux théoriques et empiriques portant sur des structures de gouvernance qui semblaient structurellement « proches », c'est-à-dire possédant des caractéristiques de fonctionnement semblables à celles des plateformes collectives d'approvisionnement. Les travaux portant sur des structures collectives comme les coopératives (Hansmann, 1996 ;

Chaddad et Illiopoulos, 2013) et les organisations pilotant des signes officiels de qualité (Raynaud et Sauvée, 2000 ; Fernández-Barcala et al., 2017) ont été mobilisés. Ensuite, nous présentons le matériel empirique et les méthodes qui permettent de réaliser une analyse comparative des plateformes. Cette analyse comparative passe par l'identification des problèmes de coordination que les plateformes doivent gérer ainsi que les mécanismes de gouvernance qu'elles mettent en œuvre. Ce chapitre se conclut avec une analyse exploratoire de la performance organisationnelle des plateformes collectives d'approvisionnement suivie par la discussion de leurs potentielles améliorations.

Le **troisième chapitre** porte sur l'analyse des déterminants du niveau d'implication des agriculteurs dans les plateformes collectives. Nous construisons un cadre théorique pour explorer les déterminants de l'implication des agriculteurs en s'appuyant sur les apports de la littérature sur l'implication des agriculteurs dans les structures collectives comme les coopératives. Cela permet d'identifier les variables explicatives, d'émettre les hypothèses et de construire la mesure du niveau d'implication des agriculteurs. Nous développons un modèle empirique qui tient compte de la diversité des types d'implication et leur importance empirique.

Le **quatrième chapitre** a pour objectif de proposer des recommandations à la fois en termes de politique publique et aux acteurs de ces plateformes à partir des résultats de cette recherche. Dans la **conclusion générale**, nous synthétisons nos principaux résultats, identifions les limitations de notre travail et proposons des pistes complémentaires de recherche.

CHAPITRE I : CONTEXTE

I.1. Les nouveaux enjeux sociétaux autour de l'alimentation

L'alimentation et les systèmes alimentaires sont au centre de nombreux questionnements sociétaux. Les enjeux les plus discutés sont autour de la nutrition et la santé, l'environnement, le gaspillage alimentaire ainsi que les impacts économiques de l'alimentation de proximité sur les territoires. Les démarches en circuits courts se développent en réponse à tout ou une partie de ces enjeux.

I.1.1. Les enjeux nutritionnels et de santé publique

L'alimentation et la nutrition sont associées à différents enjeux de la santé publique. En France, en Europe et dans le monde, l'obésité, l'ostéoporose, le diabète et diverses autres déficiences sont désormais au cœur des préoccupations des politiques publiques récentes. A titre d'exemple, en 2015, il y avait 107,7 millions d'enfants obèses et 603,7 millions d'adultes obèses dans le monde avec une augmentation rapide de la maladie. Par exemple, depuis 1980 les cas d'obésité ont doublé dans 70 pays et ont augmenté de manière continue dans d'autres pays. Le surpoids et l'obésité entraînent 4 millions de décès prématurés chaque année (The GBD Obesity Collaborators, 2017). En 2008, 18% des Français étaient obèses avec une proportion importante d'enfants : 19% des garçons et 11% des filles âgés de 11 ans (Currie et al., 2012). Selon une étude du McKinsey Global Institute, le surcoût associé à cette obésité s'élevait à 54 milliards d'euros en 2014, soit 2,6% du PIB français (Godeluck, 2014).

Des facteurs nutritionnels sont ainsi impliqués dans le risque ou la protection de diverses maladies. En France, le Programme National Nutrition Santé, lancé en 2001, tente d'améliorer l'état général de santé de l'ensemble de la population en agissant sur l'alimentation saine et la pratique régulière d'activités physiques. Dans sa dernière version, le PNNS 4 s'articule à d'autres plans, programmes ou stratégies mis en œuvre par le gouvernement. Parmi les dix mesures phares, le programme réaffirme l'intérêt de permettre à tous de bénéficier d'une restauration collective de qualité. Une montée en gamme de la restauration collective est recherchée par un approvisionnement de 50% de produits bio, durables et de qualité d'ici 2022.

Cela ouvre des perspectives nouvelles pour les circuits courts (Le ministère des Solidarités et de la Santé, 2017).

I.1.2. Les enjeux environnementaux des systèmes alimentaires

Les activités liées à l'agriculture sont la première source de gaz à effet de serre (GES) dans le monde auxquelles s'ajoutent les GES générés par le transport alimentaire. En 2004, l'agriculture générait directement 13,5% des GES alors que la déforestation et la modification de l'utilisation des sols étroitement liées à l'agriculture, représentait 17,4% (RAC France et FNH, 2010). Dans l'ensemble de l'Europe, l'agriculture contribue pour 9% de GES mais ce pourcentage s'élève à 21% en France. Cette proportion supérieure au niveau national s'explique en partie par la production importante de viande bovine sur le territoire national. Dans un second temps, la part de l'agriculture dans les GES français est liée à une plus faible proportion de GES totale liée à la production d'énergie, en comparaison à d'autres pays européens (13% GES en France liées à l'énergie pour 59% en Europe). Cette proportion faible d'énergie dans la totalité de GES français est due à une utilisation importante d'énergie nucléaire (CITEPA, 2017 ; Eurostat, 2009).

Weber et Matthews (2008) estiment que les transports de nourriture représentent 11% du total des GES dans le secteur agro-alimentaire américain. Pour Wakeland et al. (2012), les grands bateaux et les camions sont plus efficaces, par tonne de nourriture transportée quand ils sont pleins, que les fourgons fréquemment vides transportant les produits locaux. Néanmoins, les chercheurs estiment que la minimisation du gaspillage alimentaire et le compostage des déchets, au lieu de leur dépôt dans les déchèteries, auraient un plus fort impact sur GES que la relocalisation de l'approvisionnement alimentaire.

Dans ce contexte, les pertes alimentaires jouent également un rôle important dans l'atténuation de l'effet de l'agriculture sur l'environnement. Les aliments perdus ne peuvent pas être vendus et génèrent des coûts cachés pour les producteurs et les consommateurs. La FAO (2016) a estimé qu'en 2011 nous avons gaspillé un tiers de la production de nourriture mondiale, ce qui représente 1,3 milliards de tonnes par an (Gustavsson et al., 2012). Dans une autre étude, les pertes ont été estimées à la moitié de la production mondiale (SIWI, 2008). Ces pertes représentent 88 millions de tonnes de nourriture, après la récolte et l'abattage, chaque année en

Union Européenne (UE), soit 20% de toute la nourriture produite. Cela représente un coût de 143 milliards d'euros. Les ménages produisent 42% de ces déchets, l'industrie agro-alimentaire 39%, la restauration 14% et les distributeurs 5% (Stenmarck et al., 2016). Au niveau mondial, les déchets et les pertes alimentaires représentent 3,3 milliards de tonnes de CO_2 chaque année. Si ces déchets étaient un pays, il serait à la troisième place après les États-Unis et la Chine des plus grands émetteurs de GES mondiaux (Venkat, 2011).

L'Agence Française de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie (ADEME) estime que 10 millions de tonnes des aliments sont rejetés en France. Ceux-ci représentent une valeur de 16 milliards d'euros et 3% de GES totaux français. Les ménages et la restauration collective sont les principaux gaspilleurs. Cette dernière ne fournit que 15% des repas, mais crée 42% des déchets ménagers qui pourraient être réduits avec un approvisionnement plus approprié (ADEME, 2016). De plus, au niveau mondial 250 km^3 d'eau sont perdus avec les rejets alimentaires malgré le fait qu'il s'agit d'une ressource rare (FAO, 2016). L'ADEME (2017) estime que les circuits courts permettent de réduire ces rejets en valorisant les produits « hors calibre ».

I.1.3. Les enjeux économiques et de la reterritorialisation de l'alimentation : développement durable, création de valeur ajoutée et des emplois (non) agricoles

La Commission Européenne a estimé que les filières alimentaires courtes et locales peuvent contribuer au développement rural et à la régénération économique (Kneafsey et al., 2013). DuPuis et Goodman (2005) soulignent que les circuits courts créent de nouvelles sources de valeur ajoutée qui pourraient être retenues localement. Ils peuvent en fait agir comme les catalyseurs de la régénération économique et de la dynamisation des zones rurales. Ces effets pourraient alors renverser le déclin des services ruraux mais aussi l'abandon de l'agriculture, le dépeuplement et le vieillissement de population. Les résultats de Roep et Wiskerke (2006) confirment que les démarches alimentaires locales génèrent de l'emploi et des revenus additionnels dans les territoires.

Selon le recensement agricole 2010, une exploitation en France, tous types confondus, utilise 2,8 unités de travail annuelles (UTA) pour 100 hectares cultivés, tandis que l'exploitation en circuits courts mobilisent entre 3,6 et 8,4 UTH pour 100 hectares (Agreste, 2012a, 2012b) sans

prendre en compte les emplois et les retombées économiques, au-delà des exploitations agricoles. Selon les estimations qui ont été faites, cela représente environ 200 000 d'UTA travaillant dans les exploitations qui commercialisent via circuits courts (Bertin et al., 2016). D'autres chercheurs évoquent que les circuits court créent également des emplois salariés non-familiaux et sont les facilitateurs des emplois dans la transformation, l'accueil, la gestion et d'autres secteurs (Bernard et al., 2006 ; Karner, 2010 ; Dufour et Lanciano, 2012). Le Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation suggére que les circuits courts promeuvent l'emploi local et le développement territorial. Ce type de distribution réintroduit des activités de proximité qui créent de nouvelles opportunités pour des emplois locaux. Ce mode d'approvisionnement valorise les productions locales : par exemple, cela peut permettre aux éleveurs de valoriser toutes les morceaux de viande ou permettre d'avoir des autres débouchés. Les circuits cours encouragent la mutualisation des moyens dans les territoires et aident au maintien des outils collectifs tels que les ateliers de transformation, les abattoirs et les transports (MAA, 2014).

Plusieurs études aux Etats-Unis ont cherché à quantifier monétairement ces impacts à l'aide des effets multiplicateurs[14] sur les territoires locaux. Otto et Varner (2005) estiment que les marchés des producteurs[15] de l'Iowa génèrent 31,5 millions dollars de chiffre d'affaires avec un effet multiplicateur 1,58. Ceci signifie que pour chaque dollar dépensé pour l'achat de produits locaux, les retombées économiques génèrent 1,58 € pour l'économie locale. Selon les auteurs 4,3 millions dollars environ sont « indirects » (transactions en amont ou en aval des agriculteurs) et 7,2 millions dollars sont « induits » (les achats personnels des vendeurs et leurs employés). Dans une étude similaire de Henneberry et al. (2009) un effet multiplicateur de 1,78 des marchés fermiers a été évalué dans l'Oklahoma. Des chercheurs britanniques ont également quantifié un effet positif des circuits courts sur l'économie locale. Dans le cas des paniers locaux, Boyde (2001) estime que chaque livre dépensée contribue à hauteur de 2,59 de livres

[14] Les effets multiplicateurs, tel que le modèle IMPLAN Input-Output utilisé par Otto et Varner (2005), est le fondement d'estimation des potentiels effets ou les impacts des échanges économiques. Exprimé comme un taux de changement, un multiplicateur décrit comment un changement dans un secteur particulier produira le changement dans l'ensemble d'économie économie. Par exemple, pour chaque dollar dépensé dans un secteur celle-ci génère une activité économique de 0,5 dollar, ce qui implique un effet multiplicateur de 1,5 (Otto et Varner, 2005).

[15] Les marchés des producteurs (*farmers' markets*) sont les rassemblements des producteurs ou leurs représentants (souvent les salariés) qui vendent les productions des exploitations directement aux clients (Brown, 2002).

pour l'économie locale. Pour illustrer cet effet, le même achat d'un livre dans les supermarchés contribue seulement à hauteur de 1,40 livres à l'économie locale. Une autre étude de New Economics Foundation (2011) a estimé que l'approvisionnement des produits locaux dans la restauration collective anglaise génère 3 livres de valeur au niveau économique, social et environnemental pour chaque livre dépensée. Dans ce contexte, Lev et al. (2003) observent qu'une augmentation du commerce de l'économie locale (qui n'est pas liée aux produits locaux) est générée grâce aux clients des producteurs locaux qui ne dépenseraient pas dans d'autres commerces sans l'offre des produits locaux. Pearson et al. (2011) ajoutent que les circuits alimentaires locaux donnent les opportunités au tourisme et ont les impacts économiques positifs associés.

En France, une étude menée par l'INRA en 2017 a montré que pour 100 euros dépensés dans un magasin de producteurs par des consommateurs, 91 euros reviennent aux producteurs-fournisseurs et aux salariés, lesquels dépensent cet argent majoritairement dans leur territoire. Les 100 euros dépensés au départ génèrent 262 euros de dépenses dans ce territoire, contre, en moyenne, 106 euros dans le cas d'un supermarché et 175 dans le cas d'un commerce de proximité (Chiffoleau et al., 2019).

Un autre aspect indirectement lié au développement local et durable est la préservation de la diversité biologique grâce aux productions agricoles des variétés autochtones et anciennes. Celles-ci sont souvent valorisées hors des circuits de distribution traditionnels et promeuvent des nouvelles pratiques culturales (Maréchal, 2008 ; Chiffoleau, 2009). Par exemple, en France plus de la moitié des exploitations biologiques pratiquent les circuits courts et trois sur dix pratiquent une activité de diversification, au lieu d'un sur dix en conventionnel en 2010 (Agreste, 2012b). Leurs pratiques culturales bénéficient de plus de biodiversité et de moins de pesticides et par conséquent, des effets positifs pour l'environnement (Hole et al. 2005 ; Seyfang 2008).

Au-delà des effets bénéfiques sur le développement local et durable, l'avantage des circuits courts le plus souvent cité est représenté par l'augmentation de revenus des agriculteurs (Pearson et al., 2011). Cela passe par l'élimination des intermédiaires qui permettent de recevoir une part plus importante des profits que les autres canaux de distribution (Sage, 2003). Néanmoins, ces revendications positives de la littérature sont peu vérifiées empiriquement (Kneafsey et al., 2013). Le lien social (et le contact) entre les agriculteurs et les consommateurs

permet de définir « les prix justes » pour les agriculteurs. Ces prix sont favorables pour un développement durable des exploitations et par conséquent les agriculteurs peuvent être moins dépendants de plusieurs maillons de la chaîne agro-alimentaire « traditionnelle », tels que les acteurs de l'industrie agro-alimentaire et des distributeurs (MAA, 2019a ; Chiffoleau et Prevost, 2012).

I.2. Les nouvelles attentes sociétales autour de l'alimentation

I.2.1 La demande des consommateurs pour les produits locaux, bio et en circuits courts de proximité

Les raisons principales du développement des nouvelles démarches de commercialisation des produits locaux en circuits courts, sont fortement liées à de nouvelles attentes des consommateurs. Dans l'enquête Eurobarometer (2012) 90% des consommateurs pensent que l'achat des produits locaux est bénéfique face aux enjeux, et devrait être soutenu par l'UE. Tandis qu'il n'y a pas une définition claire de la notion de produit local (Amilien, 2005 ; Holt et Amilien, 2007), la notion de circuit court est définie en France et l'UE mais non-inscrite dans la loi : il s'agit d'un circuit avec un intermédiaire entre l'agriculteur et le consommateur final, au maximum (Naves, 2016). Plus récemment, le concept de circuit court de proximité est également mobilisé. Il s'agit de proximité[16] géographique et sociale dans un territoire restreint qui caractérise les échanges commerciaux qui n'est pas prise en compte dans la définition de circuit court (Naves, 2016 ; Olivier, 2012).

Les diverses crises alimentaires et sanitaires, notamment celle de la vache folle, celle du lait contaminé par les salmonelles, par des œufs avec fipronil et plus récemment, la grippe aviaire, génèrent chez les consommateurs « une peur alimentaire » par rapport aux systèmes

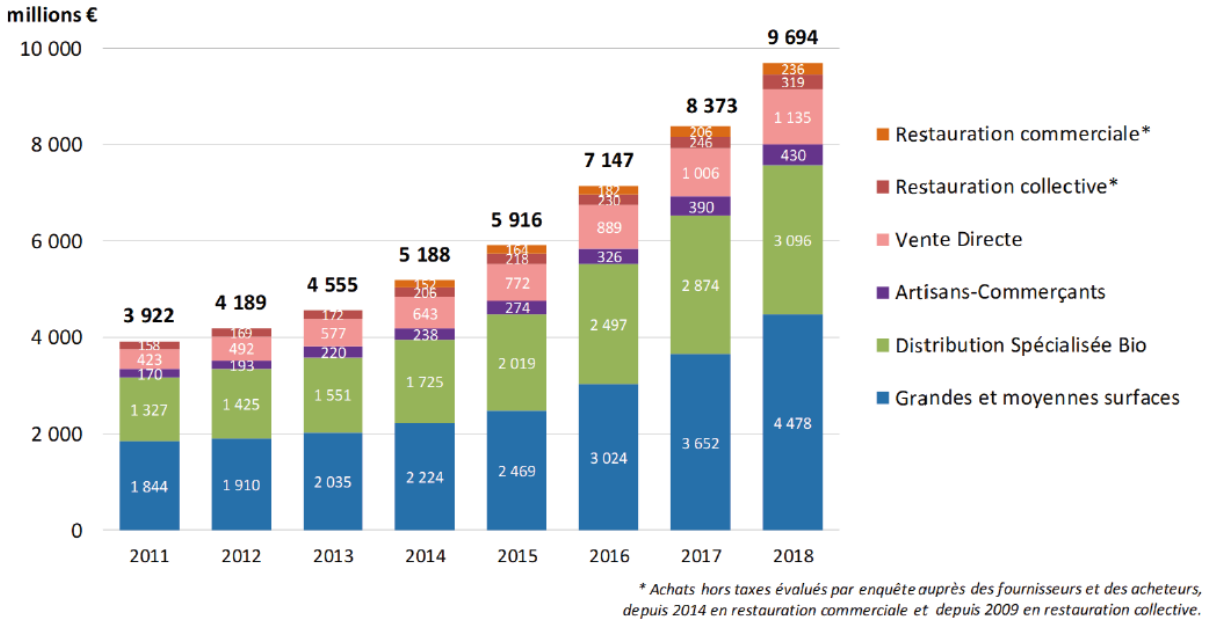
[16] Dans la définition officielle des circuits courts, la proximité géographique n'est pas prise en compte, un produit en circuits court peut de ce fait / donc traverser toute la France ou même plusieurs pays tandis que la notion de circuits courts de proximité intègre explicitement cette notion tout en permettant plusieurs intermédiaires dans l'approvisionnement ou encore l'élaboration des produits entre les producteurs et les consommateurs finaux.

alimentaires classiques. C'est une des raisons permettant de comprendre l'intérêt des démarches de qualité mais aussi un rapprochement avec les producteurs via les circuits courts (Boisgontier, 2013 ; Chiffoleau, 2008 ; Lautre, 2017).

D'après Merle et al. (2011), l'une des principales raisons de l'augmentation de cette demande est la réduction attendue des risques sanitaires ainsi que l'origine et la traçabilité des produits qui créent la confiance. Cela est attendu par 71% des consommateurs européens pour lesquels l'origine des produits est importante (Eurobarometer, 2012). En 2010, la plupart des consommateurs français (83%) privilégient l'achat de produits locaux au moins occasionnellement, et 93% des produits de saison. Les consommateurs de produits biologiques sont prêts à payer plus si le produit est local (Agence Bio, 2010). L'enquête des consommateurs français IPSOS et BAF (2014) montre que près de 8 Français sur 10 ont cherché à mieux connaître l'origine des produits alimentaires, depuis 5 ans. La consommation des produits locaux est une tendance qui progresse car beaucoup de consommateurs achètent plus que par le passé : 80% des consommateurs français achètent des produits locaux dont 41% depuis 2014 (IPSOS et BAF, 2014). Les baromètres du CREDOC montrent que les consommateurs citent le terme « local » 12 fois plus en 2015 qu'en 2007. De plus, « le développement de la consommation de produits de proximité » est considéré comme l'action prioritaire pour l'amélioration de la qualité alimentaire (CREDOC, 2015). Plus récemment, l'enquête Kantar (2019) révèle que les Français, pour 78% essaient d'acheter le plus souvent possible des marques locales alimentaires, et pour 76% accordent de l'importance à la localisation de fabrication des produits. Ces tendances des consommateurs qui cherchent à mieux connaitre les produits, leur origine ou encore les producteurs semblent s'inscrire dans la durée.

Au-delà de la perte de confiance dans les canaux de distribution classiques, d'autres enjeux motivent les consommateurs à acheter les produits issus des circuits courts. L'un de ces enjeux est lié à la consommation plus durable et donc à l'utilisation des pratiques moins intensives que dans les systèmes agro-chimiques intensifs. Dans les études de Sainte Marie et Kubista (2012) et Merle et al. (2011) ces enjeux sont parmi les trois plus importants, pour les consommateurs français. Par conséquent, ils recourent souvent aux produits issus de l'agriculture biologique qui sont offerts par les agriculteurs en circuits courts. Dans les secteurs de maraîchage, de l'arboriculture et de la viticulture, la majorité des agriculteurs qui pratiquent les circuits courts sont en agriculture biologique (Aubert et al., 2016). Ces types de demande plus respectueuse de l'environnement dans les circuits courts coïncident avec l'intérêt croissant des

consommateurs pour les produits biologiques. Il est important pour 82% des Français, de développer l'agriculture biologique, ainsi 89% des Français veulent des produits biologiques dans les cantines scolaires (Agence Bio, 2017). Cette hausse de la consommation des produits durables et notamment des produits biologiques, présente une opportunité pour les acteurs des circuits courts depuis l'année 2011 (cf. Figure 1). Seulement entre 2017 et 2018 ces achats ont progressé de 1,2 milliard d'euros, soit 15,4%. Depuis 2011 les ventes des produits bio en circuits courts directs ont plus que doublé et sont estimées à plus d'1,1 milliard d'euros (Agence Bio, 2019). Nous estimons que les ventes des produits locaux dans d'autres circuits courts[17] ont un poids économique plus élevé.



Source : Agence Bio, 2019

Figure 1 : L'évolution du chiffre d'affaires bio par circuit de distribution

Les enjeux de la relocalisation et de la régénération économique des zones rurales, sont ainsi importants dans les attentes des consommateurs. Selon eux, il faut soutenir les agriculteurs locaux et acheter leurs produits, car ils contribuent à la vie sociale de zones rurales, à l'économie rurale (Eurobarometer, 2012). Dans ce contexte, Carpio et Isengildina-Massa (2009) évaluent que les clients sont prêts à payer de 23 à 27% en plus pour les produits locaux à l'échelle

[17] L'étude d'Agence Bio (2019) a pris en compte uniquement les circuits courts directs ou la vente directe et non d'autres circuits courts avec un intermédiaire.

régionale. L'enquête des consommateurs Français d'Arcane Research (2017) montre aussi que, pour 91% d'entre eux, la raison la plus importante pour leur achat de produits locaux est le soutien aux agriculteurs locaux et à l'économie locale.

Au-delà des enjeux de production durable, de soutien à l'économie locale et de méfiance à l'égard du système traditionnel de distribution, les consommateurs estiment que les circuits courts répondent aux enjeux de la santé et de la réduction du gaspillage. En Angleterre, 70% des membres des initiatives de *Community Supported Agriculture*[18] (CSA) constatent que leurs habitudes alimentaires, depuis le début de la consommation des produits locaux, se sont améliorées. Ceci, principalement parce qu'ils utilisent plus d'aliments sains et de saison. La même enquête révèle que ces consommateurs percevraient une amélioration de leur vie (70%) et de leur santé (46%) depuis le début de la consommation des produits locaux (Saltmarsh et al., 2011).

Les consommateurs des produits locaux en circuits courts sont sensibles aux enjeux précédemment listés. Ils se tournent vers ce marché par l'utilisation de plus en plus fréquente des produits locaux, dans leur alimentation. Dans ce contexte, la demande croissante des consommateurs des produits locaux est observée dans les sondages et les enquêtes récentes.

I.3. Coexistence des systèmes alimentaires différents et montée en puissance des circuits courts de proximité

Cette section a pour objectif d'esquisser la diversité des systèmes alimentaires qui coexistent dans le secteur agro-alimentaire en France. L'importance de ce secteur est d'abord présentée comme élément de cadrage.

[18] Selon URGENCI (2019), la définition de CSA est : « *Ce sont les partenariats locaux fondés sur la solidarité entre les agriculteurs et les personnes qu'ils nourrissent. Ils sont, par essence, une structure de coopération avec des agriculteurs, quel que soit son initiateur et quelle que soit sa forme juridique. Il n'existe pas une façon précise pour l'organisation de ces partenariats, c'est un cadre pour inciter les communautés à travailler avec leurs agriculteurs locaux, à fournir des avantages mutuels et à rétablir le lien entre les personnes et la terre où leur nourriture est cultivée.* »

I.3.1 L'importance de secteur agro-alimentaire en France

La France est le premier pays producteur agricole de l'UE. En 2014, l'UE a produit 373 milliards d'euros de produits agricoles bruts. La France a contribué à 18% de ce total, soit 67 milliards. La France est à la première place pour la plupart des productions agricoles (céréales, oléagineux, vins, bovins et volailles) et à la deuxième ou troisième place, pour toutes les autres productions. La France dispose de la plus grande superficie cultivable de l'UE avec plus de 27 millions d'hectares, soit 16% des terres agricole de l'UE qui sont réparties entre 516 000 exploitations agricoles (APCA, 2015).

Le secteur agroalimentaire est le premier secteur industriel français en termes de chiffre d'affaires et d'emplois. Il se place à la deuxième place derrière l'Allemagne au niveau européen. En 2017, un chiffre d'affaires de 180 milliards d'euros était réalisé en agroalimentaire, avec un secteur agricole représentant 15% du PIB français. La filière alimentaire représente 2,4 millions d'emplois directs soit près de 10% des emplois salariés en France. Elle a créé presque 4500 nouveaux emplois en 2017 (ANIA, 2018). De plus un emploi de secteur agricole, soutient 4,3 emplois dans les autres secteurs d'économie français en amont et en aval. La France devient le cinquième plus grand exportateur agroalimentaire au monde, alors qu'elle occupait la seconde place il y a quelques années. Le secteur agroalimentaire est très important pour l'aménagement et la vitalité des territoires alors qu'il transforme 70% de la production agricole française. Au niveau du commerce, ce secteur est très important pour soutenir la balance commerciale du pays, car il génère un excédent commercial de 7,6 milliards d'euros. L'agroalimentaire est un secteur clé de l'exportation française avec 10 à 12% des exportations totales (ANIA, 2018, 2015 ; INSEE, 2017 ; MAA, 2018).

Le secteur agricole et agroalimentaire français est maintenant très dépendant de la distribution alimentaire par la grande distribution. L'importance de ce secteur est incontestable du point de vue de la génération d'emploi et du chiffre d'affaires. En 2016, les 21 054 établissements ont généré près de 620 000 emplois et près de 200 milliards d'euros de chiffre d'affaires (FCD, 2017). Les six principales enseignes contrôlent approximativement 90% du marché (Xerfi, 2016b). La puissance d'achat des distributeurs, leur pouvoir de marché leur donne un pouvoir de négociation très forts vis-à-vis des fournisseurs (Delord, 2007). Par exemple, pour s'adapter à la « guerre des prix », plusieurs enseignes de la grande distribution mutualisent leurs achats pour accroître leur pouvoir de négociation afin d'obtenir plus de réduction de leurs fournisseurs

(Xerfi, 2016b). Une autre pratique des distributeurs, qui défavorise les fournisseurs, et par conséquent les agriculteurs, est la revente à perte. Depuis 1996 le produit ne peut plus être vendu en-dessous du prix auquel il a été acheté au fournisseur, mais il présente toujours un facteur important dans la destruction de valeur pour les producteurs agricoles (MAA, 2018). Les effets de ces démarches sont observés dans l'analyse de l'Euro alimentaire[19] qui permet d'identifier la répartition de la valeur ajoutée, induite par la dépense alimentaire. Le poids de l'agriculture a progressivement baissé de 12% en 1999 à 8,2% en 2012, alors que la part des intermédiaires, notamment celle des distributeurs progresse durablement dans la même période. Ceci illustre les tensions entre les différents maillons de la chaîne alimentaire (Chambres d'agriculture, 2016).

Afin de rendre les prix d'achat des produits agricoles plus rémunérateurs pour les agriculteurs et d'améliorer les relations commerciales et contractuelles entre les producteurs, les transformateurs et les distributions, la loi EGalim a permis de relever le seuil des produits alimentaires dits « produits d'appel » à 10% minimum. L'objectif est de rééquilibrer les marges et redonner du prix aux productions agricoles (viande, lait, fruits et légumes). La loi encadre également les promotions commerciales chez les distributeurs. Depuis 2019 les remises sur les produits alimentaires sont plafonnées à 34% de la valeur et ne pourront concerner que 25% du volume annuel écoulé par l'enseigne. L'usage du mot « gratuit » est désormais interdit. Ces actions devraient contrer la destruction de valeur, éviter la perte de repère chez les consommateurs vis-à-vis du juste prix des produits agricoles et éviter du gaspillage engendré par l'achat des produits dont les consommateurs n'ont pas nécessairement besoin (MAA, 2019b).

Un an après l'adoption de la loi, les résultats sur le revenu agricole se font attendre. Selon le rapport du groupe de suivi de la loi EGalim, constitué par la commission des affaires économiques du Sénat, les effets quantitatifs sont difficiles à mesurer à ce stade. Un bilan définitif serait possible au bout de deux ans de l'expérimentation. Cependant, le rapport affirme que la loi a eu des effets majeurs dans les linéaires de la grande distribution. Paradoxalement ce sont les acteurs les plus proches des agriculteurs, notamment les PME, qui sont pénalisés

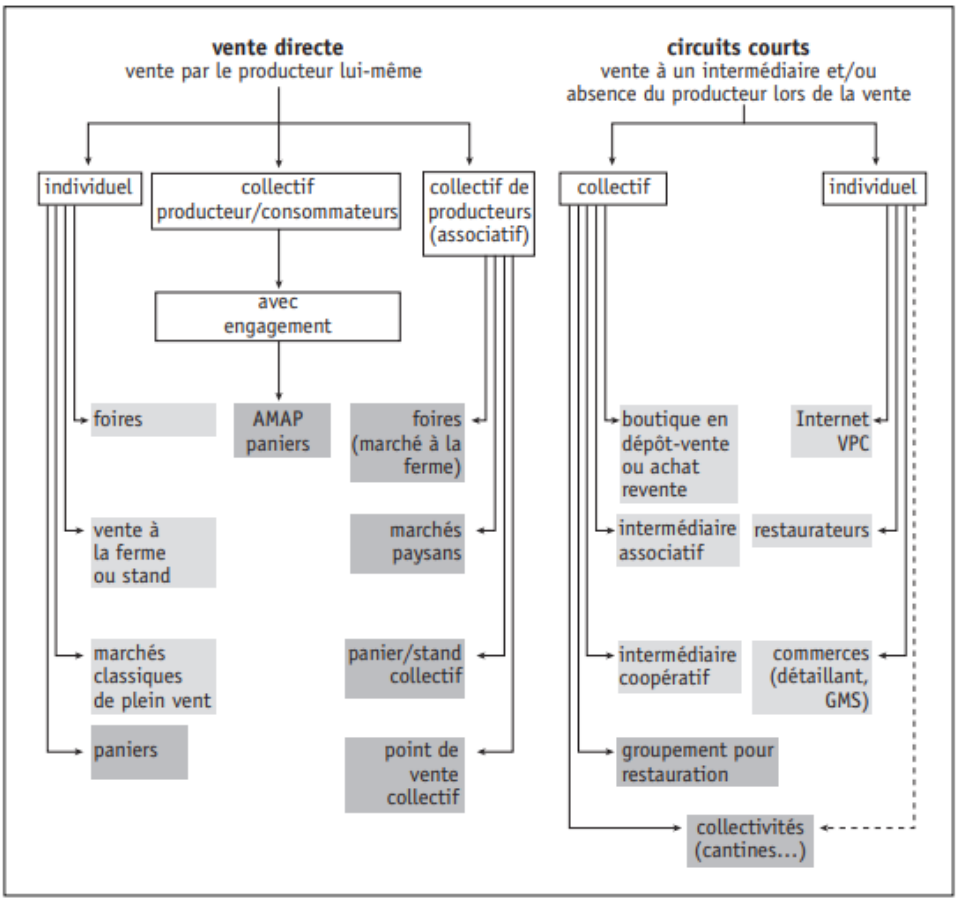
[19] L'Euro alimentaire est une analyse et une méthode de l'Observatoire de la formation des prix et des marges (OFPM) qui permet de relever la répartition de la valeur ajoutée tout au long de la chaîne de valeur (AGRA, 2018).

(Gremillet et al., 2019). Par conséquent, de nouveaux circuits de distribution continuent à être explorés par les acteurs de l'offre agricole et alimentaire avec l'espoir de regagner des marges de manœuvre et des prix de vente plus attractifs.

I.3.2. La diversité et l'importance des circuits courts dans l'agriculture française

Depuis une vingtaine d'années, un renouveau des circuits courts de proximité est observé en France et dans d'autres pays (Moustier et Loc, 2013 ; Renting et al., 2003 ; Marsden et al., 2000 ; Chiffoleau, 2008). Notre objectif n'est pas d'en faire un recensement, mais d'illustrer la diversité, la genèse des principales initiatives ainsi que l'importance de ces circuits, dans l'agriculture française.

Le mouvement considéré précurseur des circuits courts trouve son origine au Japon, en 1970 à la suite des contaminations des poissons et du riz. Au-delà de la peur sanitaire, les motivations écologiques et éthiques sont centrales dans les contrats solidaires *teikei* qui ont inspiré les AMAP (Associations pour le maintien de l'agriculture paysanne) en France et dans d'autres pays. La consommation « responsable » ou « durable » s'ancre dans une mutation sociale plus large qui n'est plus considérée comme un phénomène de mode (Chiffoleau, 2008). La vente directe, réalisée par le producteur lui-même, et les circuits courts qui impliquent la vente à un intermédiaire et/ou en absence du producteur lors de la vente, ne sont pas un phénomène nouveau (Figure 2). Selon le recensement agricole 2010, la vente à la ferme est le circuit principal de vente pour 48% des exploitations en France, suivie par les marchés (18%), les ventes aux détaillants (14%), en tournée ou à domicile (8%) et la commercialisation dans les points de vente collectifs (5%) (Agreste, 2012b).



Source : Chiffoleau, 2008

Figure 2: Typologie des circuits courts

Depuis une dizaine d'années, on observe le développement des voies de distribution plus « classiques », notamment, l'emploi des GMS ou des superettes pour la vente des produits locaux dans des conditions plus « équitables » (Chiffoleau, 2008). Cela est important car les français font leurs achats alimentaires en majorité dans les grandes surfaces (88%) et dans les commerces de proximité (74%). Quand il s'agit de l'achat de produits locaux, les consommateurs les achètent presque autant sur les marchés (73%) que dans les grandes surfaces (68%) et les commerces de proximité (65%) (IPSOS et BAF, 2014). Cela reflète une partie de l'hybridation des systèmes traditionnels avec les circuits courts (Chiffoleau, 2008 ; Velly et Dubuisson-Quellier, 2008).

Au fil du temps, de multiples formes de circuits courts ont émergé, depuis les marchés paysans interdits aux revendeurs, jusqu'aux points de vente collectifs gérés par les producteurs, et les paniers constitués en ligne, tels que La Boutique des Producteurs de Amazon, la startup La Ruche qui dit oui ! ou encore les Drives Fermiers Bienvenue à la Ferme, promus par les

Chambres d'Agriculture (Bouroullec, 2020, Chiffoleau et al., 2019; Vallez, 2018). Comme l'indique Chiffoleau et al. (2018), l'usage du numérique dans les circuits courts favorise une myriade d'expérimentations, de modèles innovants, affranchis de certaines des contraintes du commerce physique. Selon Gonçalves et al. (2014), la commercialisation individuelle sur les marchés et à la ferme est contrainte au niveau logistique (mutualisation des transports, coûts de transports élevés par kg, aller-retours avec fourgons vides), les producteurs manquent de diverses compétences (gestion des ventes, stocks, prévisionnels) et le potentiel commercial est limité.

Enfin, de nombreux restaurateurs mettent en valeur le caractère local des produits qu'ils cuisinent et leur relation directe avec les producteurs. Les produits locaux et en circuits courts sont également plébiscités par les parents des élèves qui sont les principaux contributeurs des repas servis dans les cantines scolaires (ARENE Île-de-France, 2016 ; BRUDED, 2015). La demande des produits locaux dans la restauration collective publique (RCP) augmente. Elle est également soutenue par les autorités publiques. Le changement d'échelle des circuits courts incite les acteurs à développer des démarches collectives permettant de rassembler l'offre des producteurs locaux. Dans ce contexte, on observe le développement des plateformes et des catalogues des producteurs physique et/ou en ligne (MAA, 2014).

Le nombre d'exploitations qui commercialisent via les circuits courts, a progressé de 15% à 21% des exploitations françaises, dans la période 2000 à 2010. Ces exploitations sont de tailles petites et moyennes pour 36% des exploitations, soit 118 000 sur 329 000. Un nombre plus important est attendu à ce jour grâce aux tendances récentes. De plus, les ventes en circuits courts représentent une part importante du chiffre d'affaires pour les agriculteurs français. Pour quatre exploitations sur dix, ce type de vente représente plus des trois quarts du chiffre d'affaires total (Agreste, 2012b).

Par extrapolation, l'estimation pour la part de valeur de la production agricole commercialisée en circuits courts se situe à environ 6,7 milliards d'euros (10,2% du total) lors du recensement agricole en 2010. Une étude a estimé ces données en 2015, en vue de la dynamique positive de la demande de circuits courts. La part des circuits courts dans la production agricole commercialisée était estimée entre 12 et 13% en 2015. Cela correspond à une progression d'environ 0,5 point par an, depuis 2010 et près de 7,8 milliards d'euros, en valeur en 2015 (Estimations CMI – Auxilia, 2016). Ces exploitations en circuits courts ont un effet positif sur

le maintien de l'emploi agricole. Comme il l'a été suggéré précédemment, elles nécessitent plus d'emplois mais créent ainsi plus d'emplois salariés permanents : 14% des d'emplois salariés permanents contre 4% pour les autres exploitations (AREFA, 2009). Il y a un levier possible pour augmenter ces emplois qui est dans l'association du circuit court et de l'agriculture biologique qui crée 2,5 plus d'emplois que l'agriculture conventionnelle (Agence Bio, 2019).

Ces données démontrent que ces démarches dites « alternatives » augmentent de manière régulière. L'augmentation de l'importance donnée à l'agriculture de proximité dans les projets des collectivités (Naves, 2016 ; Duvernoy, 2018) ainsi que dans les stratégies marketing des opérateurs des circuits longs, témoignent du changement d'échelle et du foisonnement des modes de vente rapprochant producteurs et consommateurs (Chiffoleau, 2017). Elles ne sont pas (ou plus) un effet de mode et suscitent de plus en plus l'attention des citoyens et des autorités publiques (Chiffoleau, 2009).

I.3.3. Des circuits courts aux circuits de proximité : un focus sur les plateformes d'approvisionnement des produits locaux

Les dynamiques autour des circuits courts et de l'alimentation locale sont appréhendées depuis quelques années à travers différents termes. Deverre et Lamine (2010) ont établi l'état de l'art de la notion de système agro-alimentaire alternatif (S3A) dans la littérature scientifique. L'analyse de plus de 100 articles a montré la diversité des conceptions. Pour les chercheurs britanniques les S3A permettent la valorisation des produits locaux de qualité par les marchés fermiers et les marques collectives. En Amérique de Nord, les S3A sont étudiés comme un instrument, à l'échelle des collectivités locales et des communautés, participant à la sécurité alimentaire. En Australie ou en Nouvelle Zélande, ils sont considérés comme des réponses organisationnelles à l'agriculture conventionnelle. Enfin, en Italie ils sont liés à la gastronomie et au tourisme. La volonté de préservation d'une agriculture paysanne est observée surtout en France à travers les S3A (Deverre et Lamine, 2010).

La notion de « circuit court » de commercialisation, soit un mode de vente mobilisant au plus un intermédiaire entre producteur et consommateur, apparaît dans l'Observatoire européen Leader des actions innovantes à partir de 1997 (François, 2000). Aucune indication de distance géographique n'est faite mais le concept est associé aux produits fermiers ou artisanaux. L'Etat

français pose la première définition des circuits courts dans le cadre du Plan Barnier de 2009. Comme l'indique Chiffoleau (2017), cela change le statut des circuits courts qui font alors partie du projet de modernisation de l'agriculture et de l'agroalimentaire de l'Etat français. La définition des circuits courts a été établie en coopération avec les organismes de recherche, les collectivités territoriales, les syndicats et divers acteurs économiques concernés par le thème. Comme dans l'observatoire Leader, le Plan Barnier définit les circuits courts comme un mode de commercialisation se limitant à un intermédiaire entre producteur et consommateur final. La typologie proposée par Chaffotte et Chiffoleau (2007) fait part de l'existence des circuits de commercialisation individuels ou collectifs. Il s'exerce soit par la vente directe du producteur au consommateur, soit par la vente indirecte à condition qu'il n'y ait qu'un seul intermédiaire. L'importance de la notion d'intermédiation est relevée par ces auteurs. L'intermédiation se traduit par le fait qu'une personne morale ou physique, entre producteur et consommateur, peut récupérer une marge sur la vente du produit, qu'il soit lui-même acquéreur du produit (un restaurateur) ou non (plateforme en ligne ou site internet de vente par correspondance).

La Commission européenne propose une définition plus large, intégrant également la notion d'intermédiation. Elle se réfère aux *short food supply chains*, en tant que « des circuits d'approvisionnement impliquant un nombre limité d'opérateurs économiques engagés dans la coopération, le développement économique local et des relations géographiques et sociales étroites entre les producteurs, les transformateurs et les consommateurs ». Cette notion des circuits courts met l'accent d'une part sur les partenariats entre les acteurs d'un même territoire, mais aussi sur la notion de proximité géographique, qui mérite d'être située (Kneafsey et al., 2013).

Selon Praly et al. (2009), la proximité entre les acteurs et tout notamment entre les producteurs et les consommateurs dans les circuits courts, n'est pas seulement métrique. Une distinction est possible entre la proximité géographique et la proximité organisée. La première correspond à la séparation dans l'espace entre deux personnes et la seconde à la distance relationnelle qui implique des logiques d'appartenance et de similitude. La proximité permet de saisir l'éloignement ou le rapprochement, à la fois géographique et relationnel. Si des typologies, des consensus et des avancées sont observés dans les analyses de la proximité (Torre et Talbot, 2018), la définition de « produit local » très souvent liée aux circuits courts, reste difficile et ambigüe.

Selon le projet CODIA, les études de marché portent davantage sur les « produits locaux » sans que ceux-ci ne soient bien définis au départ. Des confusions sont possibles entre « produit localement », « produit de terroir », voire même entre « produit local » et « produit de circuit court » (Loisel et al., 2015). Boffa (2019) ajoute que certains consommateurs limitent les « produits locaux » à leur région et d'autres à leur pays. Les acteurs économiques définissent « les produits locaux » en fonction de leurs stratégies et zone d'approvisionnement. La grande distribution s'appuie plus souvent sur les signes officiels d'origine[20] (AOC, IGP), les labels régionaux (Produit en Bretagne[21], Sud de France[22]) ou même sur les marques qui mettent en avant l'origine des produits français (Reflets de France[23]) (Marcel et Cinieri, 2015). Dans certains cas, le produit peut être considéré comme étant « local » car une étape de la chaîne agro-alimentaire est réalisée localement. Comme l'indique Rayoli (2010), les matières premières peuvent venir de l'étranger. Des plateformes numériques, comme La Ruche qui dit oui !, adoptent une logique kilométrique (250 km) et les Drives Fermiers se limitent aux produits issus de leurs départements (Bouroullec, 2020). Ces différentes définitions peuvent créer des confusions voire des apparences trompeuses chez les consommateurs qui peuvent ne pas avoir la même vision du « local » que les acteurs de la distribution (Amilien, 2005 ; Holt et Amilien, 2007).

Dans le cadre de cette thèse, la perspective européenne des circuits courts semble plus cohérente. Elle couvre une diversité des circuits courts et de proximité, de la vente directe aux initiatives plus innovantes comme les plateformes d'approvisionnement des produits locaux pour la restauration collective. Elle ouvre un champ d'action plus large et intègre des nouveaux intermédiaires comme les coopératives ou les associations. Comme l'indique Olivier (2012), les efforts des collectivités territoriales portent souvent sur les démarches collectives comme les circuits courts collectifs et tout particulièrement les plateformes.

[20] https://www.inao.gouv.fr/Les-signes-officiels-de-la-qualite-et-de-l-origine-SIQO
[21] www.produitenbretagne.bzh
[22] https://sud-de-france.com/
[23] https://www.refletsdefrance.fr/

I.3.3. Définition opérationnelle des plateformes

Il n'y a pas une définition officielle de plateformes d'approvisionnement des produits locaux au niveau français. Nous nous appuyons sur la définition opérationnelle de plateforme proposée par Cleveland et al. (2014). Selon l'auteur, la fonction principale des plateformes est l'agrégation et la distribution des aliments locaux grâce à la mise en commun des produits de plusieurs agriculteurs. Elles sont une réponse à la demande des produits locaux en demi-gros[24] grâce à la mise en commun des ressources permettant de structurer l'offre et mieux apparier l'offre et la demande (Cleveland et al., 2014).

Selon Barham et al. (2012) et Kneafsey et al. (2013), une multiplication des plateformes d'approvisionnement des produits locaux est observée au niveau mondial. De nombreuses initiatives publiques soutiennent les différentes parties prenantes, à l'échelle locale et régionale pour la réalisation de projets comme la création des plateformes, la coordination des services des transports, la promotion de l'agriculture urbaine, etc. (Gonçalves et al., 2014 ; Kneafsey et al., 2013 ; Morgan et Sonnino, 2010). Au niveau des collectivités locales, les précurseurs pour améliorer l'approvisionnement alimentaire local sont les villes de Londres, San Francisco et Pise (Gonçalves et al., 2014). Dans les pays anglophones mais aussi ailleurs, elles sont souvent appelées *food hubs* (Barham et al., 2012). Aux Etats-Unis les institutions publiques recensent leur nombre et indiquent une croissance rapide de 168 plateformes en 2012 à 210 au début 2018 (Barham et al., 2012 ; USDA, 2018).

Le recensement des plateformes est inexistant au niveau européen. Selon Cap Rural (2013) et FNAB (2015), la difficulté de ce recensement en France est issue de la multiplication récente des plateformes dans les différentes régions du pays. Les quelques réseaux des plateformes identifiées, qui ne représentent pas leur totalité, sont ici utilisés pour illustrer leur croissance importante. Le réseau Agrilocal[25] rassemble les plateformes numériques gérées par les départements depuis 2012. En 2017, il y avait 34 plateformes représentant 35% des départements en France métropolitaine. Ces plateformes rassemblent 1615 acheteurs et 2856 fournisseurs locaux dont 76% d'agriculteurs. Plus de 35000 marchés publics ont été lancés ce

[24] « Commerce intermédiaire entre le gros et le détail » (définition Larousse).
[25] https://www.agrilocal.fr/

qui correspond à plus de 2000 tonnes des produits locaux commercialisés. Cela a représenté 2 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2016 et 4 millions d'euros en 2017 (Agrilocal, 2018a, 2018b).

Un autre réseau, MBIM (Manger bio ici et maintenant)[26] a été créé en 2010. Aujourd'hui, il compte quinze plateformes adhérentes. En 2012, ils ont desservi plus de 1000 sites de restauration collective avec l'aide de plus de 200 producteurs et 50 transformateurs. Leur chiffre d'affaires a augmenté considérablement de 4,3 millions d'euros en 2012 à 20 millions d'euros en 2017 vendues, avec 70% de produits distribués près des lieux de production (MBIM, 2018). De plus, la plateforme Auvergne Bio Distribution avec plus de 1,5 million d'euros de chiffre d'affaires ne participe pas dans ce réseau et d'autres (DRAAF, 2017).

Les plateformes existantes commencent à s'organiser dans les réseaux régionaux comme la Fédération des plateformes de producteurs en Auvergne-Rhône-Alpes. Elle est constituée de 10 plateformes conventionnelles et biologiques, dont deux sont dans le réseau MBIM. Plus de 350 agriculteurs et transformateurs sont engagés dans la fédération qui a vendu 5000 tonnes des produits en 2016. Cela a représenté 10 millions d'euros de chiffre d'affaires et 50 emplois directs sur les plateformes (DRAAF, 2017).

L'information des réseaux de plateformes montre une augmentation progressive de leur poids économique et des acteurs impliqués dans l'approvisionnement. Ces exemples ne présentent qu'une partie des plateformes existantes sur le territoire français. Notamment, il existe de nombreuses plateformes appelées « conventionnelles » avec les produits biologiques ou non qui ne sont pas impliqués dans les réseaux fédérateurs. De plus, de nouvelles plateformes se sont créées récemment, tel l'exemple de la plateforme Mangeons HaPy lancée dans le Hautes-Pyrénées fin 2018.

[26] https://www.mbim.fr/

I.4. Un cadre réglementaire et politique favorable à l'émergence de systèmes alimentaires durables

I.4.1. Les soutiens de l'Union Européenne aux circuits courts

Selon Naves (2016) depuis la deuxième guerre mondiale, la Politique Agricole Commune (PAC) a dirigé les changements du secteur agricole. Les lois de modernisation agricole de 1960 et 1962, incitent les agriculteurs à se recentrer sur la production, qui est au cœur de leur métier, et à déléguer la commercialisation aux coopératives. Par conséquent, la vente directe a été progressivement disqualifiée du métier d'agriculteur et ces échanges des productions agricoles ont été de plus en plus dématérialisés. Ce modèle productiviste a commencé à montrer ses limites en 1980 avec les crises de surproduction (Naves, 2016). Les réformes de la PAC en 1992 et 1999 changent cette évolution de soutien de l'agriculture en intégrant la multifonctionnalité de l'agriculture et sa dimension environnementale dans les subventions. De plus, la réforme de 1999 et le découplage des aides liées à la production réorientent l'intérêt vers une dimension territoriale de l'agriculture. Les réformes successives en 2003 et 2013 permettent une opportunité d'intégration de la thématique des circuits courts dans l'agenda du second pilier de la PAC, à travers le Fonds européen agricole, pour le développement rural (FEADER) et le financement les mesures pour leur développement, à travers le programme Liaison entre actions de développement de l'économie rurale (LEADER). Cette ouverture des fonds permet de construire des Groupes d'action locale (GAL) aux acteurs territoriaux. Ces GAL permettent de s'emparer, de la question de promotion de l'organisation de la chaîne alimentaire qui inclut la promotion des marchés locaux et des circuits courts alimentaires qui est l'une des six priorités, du développement rural de l'UE. Les réformes successives de PAC ouvrent une fenêtre d'opportunité pour la mise à l'agenda des circuits courts dans les politiques publiques (Goodman et al., 2012 ; Dumain et Maurines, 2012 ; Jouen et Lorenzi, 2014).

Selon le Parlement européen (2013), les États membres devraient être en mesure d'inclure des sous-programmes thématiques dans leurs programmes de développement rural, afin de répondre à des besoins spécifiques dans des domaines particulièrement importants pour eux. Le transfert de connaissances et l'innovation inclut les services de conseil agricole aidant les agriculteurs, les jeunes agriculteurs, les gestionnaires etc., à améliorer la gestion durable et le niveau global des résultats des exploitations ou des activités. Ils peuvent porter sur des

questions, diverses tels que les conseils pour le développement de circuits d'approvisionnement courts, de l'agriculture biologique et des aspects sanitaires des techniques d'élevage.

Les circuits courts sont davantage concernés par le domaine prioritaire, car ils cherchent une meilleure intégration des producteurs primaires dans la chaîne alimentaire. Parmi d'autres éléments, la mise en place de petites installations de transformation et de commercialisation, dans le cadre de circuits d'approvisionnement courts et de marchés locaux, doit être soutenue. L'intervention politique est forte car les taux d'aide prévus peuvent être augmentés de 10 points de pourcentage dans le cas des opérations bénéficiant entre autres, d'un soutien aux circuits d'approvisionnement courts (Parlement européen, 2013).

La coopération est un autre levier de la politique européenne. Si au cours de la période de programmation 2007-2013, le seul type de coopération clairement soutenu, dans le cadre de la politique de développement rural a été la coopération pour la mise au point de nouveaux produits ; un soutien à la coopération plus horizontale et verticale entre les acteurs de la chaîne d'approvisionnement est maintenant prévu et renforce le soutien aux actions collectives (Parlement européen, 2013).

En effet, depuis le milieu des années 2000 une reconnaissance politique et une mise en œuvre d'un processus d'institutionnalisation politique des circuits courts sont observées (Hérault-Fournier et Prigent-Simonin, 2012). Cette « fenêtre d'opportunité » et les enjeux autour des circuits courts incitent les organismes professionnels agricoles, ainsi que les institutions publiques à soutenir à différentes échelles territoriales (locales, régionales, nationales voire européennes) la création et le développement des circuits courts.

I.4.2. Des réglementations nationales favorisant les circuits courts et l'approvisionnement local en restauration collective publique

Au niveau national, plusieurs éléments constituent l'agenda politique autour des circuits courts alimentaires depuis les années 2000. En 1999, l'Agenda 21[27] introduit les notions de développement et de pratiques agricoles durables en lien avec l'alimentation de proximité dans les différentes échelles territoriales (Naves, 2016). Ce développement rural repose sur le règlement de l'UE à trois niveaux (européen, national et régional) et vise à créer une dynamique de transversalité qui est menée en France par le Réseau rural français (RRF), créé en 2009. Un des thèmes prioritaires du RRF sont les circuits courts. La reconnaissance des circuits courts au niveau national est abordée à travers les différents dispositifs qui sont mis en œuvre par trois ministères : le Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation ; le Ministère de l'Ecologie, du Développement Durable et des Transports et du Logement ; et le Ministère de la Sante (Bouchez, 2012 ; Dumain et Maurines, 2012 ; Naves, 2016).

En plus du programme Agenda 21, le Ministère de l'Ecologie, du Développement Durable, des Transports et du Logement a mis en œuvre le Grenelle de l'environnement (1 et 2) à partir de 2009. Il vise à introduire 20% de produits biologiques dans la restauration collective et interpeller sur le rôle de la commande publique comme levier pour des pratiques agricoles durables ainsi que la relocalisation des approvisionnements de la restauration publique vers les produits locaux (Bouchez, 2012 ; Dumain et Maurines, 2012).

La santé publique est la priorité d'une politique nationale portée par le Ministère de la Santé. Un projet pilote, le Programme National Nutrition Santé (PNNS 1), est lancé en 2001. Il vise à améliorer l'état général de la santé publique par la nutrition. Les PNNS suivants renvoient à la pratique d'une activité physique régulière ainsi qu'au Plan National d'Alimentation (PNA) en ce qui concerne la stratégie nutritionnelle dans le champ de l'alimentation. Le PNA concrétise la politique de la Loi de Modernisation de l'Agriculture de 2010 et introduit les Projets

[27] Le programme Agenda 21 est un programme d'action international définissant les principes du développement durable pour le XXI^{e} siècle adopté par les représentants officiels de 179 pays lors du Sommet de la Terre en 1992 à Rio de Janeiro (Habib et Baltz, 2008).

Alimentaires Territoriaux[28] (PAT) qui sont centraux pour répondre à l'enjeu d'ancrage territorial (Bouchez, 2012 ; Naves, 2016). Le Groupe d'Etude des Marchés de la Restauration Collective et de Nutrition (GEMRCN) révise les recommandations de PNNS qui deviennent désormais la règle. L'accent est mis sur la qualité et la valorisation des produits biologiques et/ou locaux (Bouchez, 2012). Le PNNS 4 (2017-2021) réaffirme l'intérêt de recourir à une alimentation durable et aux circuits courts (Haut Conseil de la santé publique, 2017).

Le développement agricole est porté par le Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation (MAA) et offre des leviers pour le développement des circuits courts. Ces politiques sont relayées au niveau régional, par une politique française décentralisée qui a été renforcée par la réforme territoriale de 2016 et la transmission de la gestion des fonds européens aux régions (Le Gouvernement, 2016). Selon Mondy et Terrieux (2010), les collectivités territoriales ont fortement anticipé et encouragé la mise en place des circuits courts, avec l'insertion de la dimension locale et collective dans l'agriculture. Les aides régionales en faveur des circuits courts ont deux formes principales : les aides directes aux agriculteurs dans le cadre du Programme de Développement Rural (PDR) et le financement des Organismes Professionnels Agricoles (OPA) pour l'accompagnement des initiatives en circuits courts (Dumain et Maurines, 2012).

A l'échelle locale, les collectivités peuvent faire des actions dans le cadre des d'Établissements Publics de Coopération Intercommunale (EPCI) qui construisent des Pôles d'Equilibre Territoriaux et Ruraux (PETR). Par exemple, ces collectivités mobilisent les acteurs agricoles autour des actions précises en circuits courts (introduction des produits locaux dans la restauration collective, création de marchés et points de vente collectifs) ou portent la mission de communication vers les habitants. Les collectivités s'appuient pareillement sur les dispositifs associatifs des agriculteurs qui se chargent des montages et des financements des projets auprès de l'UE (Aubert et al., 2006 ; ETD, 2014 ; Olivier, 2012).

[28] « Les projets alimentaires territoriaux (PAT) sont élaborés de manière concertée à l'initiative des acteurs d'un territoire. Ils visent à donner un cadre stratégique et opérationnel, à des actions partenariales répondant aux enjeux sociaux, environnementaux, économiques et de santé. L'alimentation devient alors un axe intégrateur et structurant de mise en cohérence des politiques sectorielles sur ce territoire » (MAA, 2017b).

La commande publique de la restauration collective est l'un des principaux instruments pour augmenter les approvisionnements locaux et promouvoir le développement durable (MAA, 2014). En 2011, le décret n°2011-1000 introduit dans le code des marchés publics les contrats de performance énergétique en étendant le champ à d'autres modes de performance. Il offre la possibilité aux acheteurs de retenir, parmi les critères de choix de l'offre économiques la plus avantageuse, les performances en matière de développement des approvisionnements directs de produits de l'agriculture (Ministère de l'économe, des finances et de l'industrie, 2011). Elle offre à la restauration collective, pour la première fois, la possibilité d'utiliser un critère non-discriminatoire qui permet de valoriser un circuit court. Dans ce contexte, l'ordonnance du 23 juillet 2015 permet de justifier l'utilisation des circuits courts et des plateformes en introduisant les clauses sociales et environnementales dans les marchés publics (Patiashvili, 2016). Tandis qu'il est interdit de déterminer directement la provenance locale dans les marchés publics, il est possible d'établir des marchés auxquelles les fournisseurs locaux ont la possibilité de répondre. Plusieurs leviers pour leur inclusion existent après les réformes des marchés publics (Bouchez, 2012 ; MAA, 2014 ; REALISAB, 2014) :

- Le droit de préférence peut être exercé si plusieurs offres de fournisseurs ont des montants semblables : inférieurs à 3% par rapport aux différents critères, et donc considérées comme équivalentes ;
- La clause environnementale est un critère qui prend en compte les objectifs de développement durable dans leurs dimensions économiques, sociales et environnementales. Elle met en avant le coût du « cycle de vie » du produit et ses externalités environnementales. Pour l'approvisionnement local, le mode de transport et la distance parcourue au cours du cycle de vie du produit pourraient être utilisés pour favoriser les productions locales ;
- La clause qualité mentionne que l'acheteur peut déterminer une pluralité de critères non-discriminatoires pour définir les conditions d'attribution. Pour favoriser les produits locaux, plusieurs clauses pourraient être utilisées : la saisonnalité, la fraîcheur, la traçabilité ou une qualité spécifique dans le cas d'une action pédagogique. Ainsi les critères de qualités gustative et organoleptique et la qualité de stockage peuvent être utilisés ;
- Un travail collaboratif est possible en amont d'un avis de marché pour cerner l'offre locale, afin d'être plus précis pour la rédaction de celui-ci. Il convient d'avoir une

connaissance poussée des marchés locaux et de leurs offres pour soumettre un cahier des charges précis. Un des moyens évoqués à mettre en œuvre est l'utilisation des plateformes et des catalogues de producteurs (Bouchez, 2012 ; MAA, 2014 ; REALISAB, 2014).

La passation d'un marché public est soumise à des règles de procédure et de publicité. Si la valeur estimée du marché ou les lots sont inférieures aux seuils de procédure formalisée, l'acheteur peut recourir à une procédure adaptée dont il détermine librement les conditions. Ce seuil est passé de 15 000€ HT à 25 000€ HT en 2017 puis à 40 000€ HT au 1er janvier 2020 (Légifrance, 2020). Étant donné que cette procédure était déjà la plus utilisée, elle représente un levier additionnel pour l'augmentation des produits locaux dans la restauration collective publique (Bulletin officiel des annonces des marchés publics, 2017 ; Direction de l'information légale et administrative, 2017 ; MAA, 2014 ; Légifrance, 2020). Des guides pratiques, mis à disposition par l'Etat, viennent renforcer la volonté de favoriser l'approvisionnement local et de qualité en restauration collective (MAA, 2015).

Plus récemment, plusieurs initiatives politiques ont essayé de mobiliser la commande publique pour répondre aux enjeux d'alimention et favoriser un approvisionnement local. Par exemple, certains députés ont proposé des amendements portant sur les produits locaux dans deux projets de lois dès la fin de l'année 2015 : Ancrage Territorial de l'Alimentation et Citoyenneté et Egalité. Le but était *« d'introduire au moins 40% de produits locaux et des produits sous signe de qualité dans la restauration collective publique »* (v, 2016). Suite à l'échec de la proposition sur les produits locaux dans la loi Ancrage Territorial de l'Alimentation en 2016, le Conseil constitutionnel a également censuré l'amendement similaire dans la loi Citoyenneté et Egalite en début 2017 (Meglé, 2017).

L'intérêt politique a été évoqué à nouveau lors de la clôture des Etats généraux sur l'alimentation fin 2017. Il a démontré la préoccupation des citoyens à soutenir les producteurs locaux à travers la consommation de leurs produits dans la restauration collective publique (MAA, 2017a). Par conséquent, la loi pour l'équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et une alimentation saine et durable (loi EGalim) a été adoptée en octobre 2018.

La loi dispose que la restauration collective publique[29] utilise au moins 50% de produits « durables » et 20% issus de l'agriculture biologique au plus tard au 1er janvier 2022. Malgré le fait que le local ne soit pas directement cité, plusieurs dispositifs permettent intégrer des produits locaux dans la restauration collective : les signes officielles de qualité, les mentions valorisantes telles « fermier », « produit de la ferme » ou « produit à la ferme », les produis issus des exploitations agricoles certifiées Haute Valeur Environnementale (HVE) ou encore le calcul des externalités environnementales liées au produit pendant son cycle de vie.

L'ADEME a été commanditée par l'Etat pour étudier la faisabilité de l'intégration des coûts des externalités environnementales des denrées alimentaires, dans les marchés publics de restauration collective. Si l'intégration des coûts des externalités environnementales, dans les marchés publics de restauration collective, n'a pas d'impact sur les règles actuelles du code de la commande publique, en l'absence d'un outil de calcul simple d'utilisation et pédagogique, la mise en œuvre n'est pas possible pour le moment. Elle considérée faisable et pourrait être diffusée à moyen terme (18 mois à 3 ans) à condition d'un portage volontariste par l'Etat (notamment la sensibilisation des élus et des personnels des services adjudicateurs), des moyens humains et financier dégagés dès le début du projet et un suivi dans le temps (Dressayre, 2019). La restauration collective reste malgré tout un marché à fort potentiel pour les plateformes d'approvisionnement des produits locaux. Elle représente 3 milliards de repas chaque année et représente 20,2 milliards d'euros de chiffre d'affaires (Xerfi, 2016a).

I.5. Le contexte agricole et l'offre potentielle des départements d'implantation des plateformes d'approvisionnement des produits locaux étudiés

I.5.1 L'agriculture dans l'ancienne région Midi-Pyrénées

L'ancienne région Midi-Pyrénées (Occitanie depuis 2016) était l'une des plus grandes régions agricoles françaises avec 47.900 exploitations, et environ la moitié de sa superficie à vocation agricole avec 2,5 millions d'hectares de Surface Agricole Utile (SAU) en 2010. Au recensement

[29] Les établissements concernés sont les restaurants : scolaires et universitaires, accueil des enfants de moins de six ans, établissement de santé, sociaux et médico-sociaux, les établissements pénitentiaires.

agricole en 2010, elle représentait près de 10% du nombre d'exploitations et 8% de la SAU de France métropolitaine. La région était la première pour le troupeau ovin laitier et allaitant, ainsi que pour la production de tournesol, de semences et de sorgho, et seconde pour sa production de canards (Agreste, 2011d ; SGAR, 2013). L'emploi agricole en Midi-Pyrénées représentait 4% de l'emploi total contre 2,8% au niveau national. En termes de nombre d'agriculteurs, l'ex-région Midi-Pyrénées était au 1er rang (55.591) entre des régions françaises. L'agriculture est très importante dans le massif pyrénéen (34% de l'emploi total) où l'emploi salarié est fortement développé.

Cependant, une sévère diminution des petites exploitations est prévue à court terme. Sur la période 2000-2010, l'agriculture régionale a perdu 21% de ces exploitations. Malgré la plus grande superficie agricole utile (SAU) et le plus grande nombre d'exploitants au niveau national, la région contribue à seulement 6% de la production brute standard (PBS) nationale. De plus, les aides et soutiens publics versés aux agriculteurs représentent 90,3% de l'excédent brut d'exploitation (SGAR, 2013). L'agriculture et son aval créent trop peu de valeur ajoutée et sa compétitivité est une préoccupation importante. L'agriculture dans cette région est par ailleurs confrontée aux nombreux autres défis en matière de : qualité, durabilité et renouvellement des générations. Notamment, les crises sont présentes dans le secteur de l'élevage de viande et le secteur laitier (SGAR, 2013).

La Région Occitanie (2017) constate qu'un des problèmes majeurs est lié à la chaîne agro-alimentaire qui ne valorise pas suffisamment les productions agricoles régionales. Dans ce contexte, la grande distribution et la restauration collective s'approvisionnent principalement hors-région. Les circuits courts et les autres démarches de qualité sont souvent identifiés pour faire face aux problèmes de valorisation des productions régionales (SGAR, 2013). Pour illustrer leur importance, nous présentons quelques exemples. En 2010, plus de 25% des exploitations produisent des produits sous signes officiels de la qualité et de l'origine (SIQO), pour un total de 120. La région Midi-Pyrénées a été au 1er rang pour les surfaces cultivées en agriculture biologique et au 2ème rang pour le nombre des exploitations. Leur progression est rapide et les intentions de conversion en bio recueillies lors du recensement agricole 2010 donnent un fort potentiel de développement (SGAR, 2013). La part des exploitations qui commercialise en circuits courts est passée de 14 à 21% entre 2000 et 2010. La vente en circuits courts est souvent déterminante pour la pérennité des petites exploitations (Agreste, 2012a). Enfin, l'ensemble des ventes en circuits courts et les Signes d'Identification de Qualité et

d'Origine (SIQO) ne sont pas négligeables, car elles représentent 30% du chiffre d'affaires de l'agriculture régionale (SGAR, 2013).

I.5.1.1. L'agriculture dans les départements d'implémentation des plateformes collectives étudiées

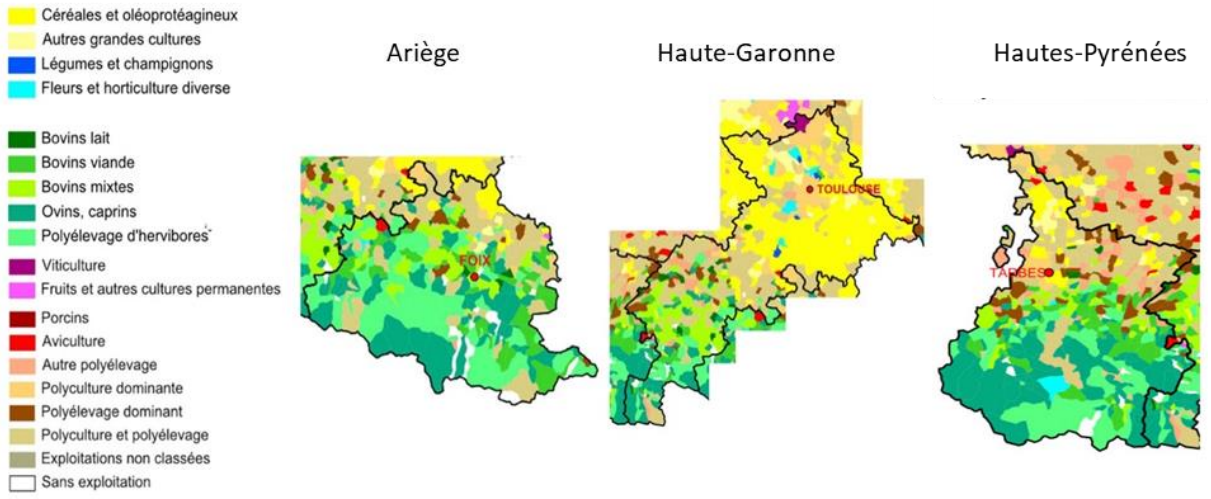
Les plateformes d'approvisionnement de produits locaux qui font l'objet de cette thèse sont implantées dans 3 départements aux caractéristiques agricoles différentes : l'Ariège, la Haute-Garonne et les Hautes-Pyrénées. Comme dans de nombreux territoires, le nombre d'exploitations, SAU et les unités du travail annuelles (UTA) dans les trois départements sont en baisse, de manière plus ou moins marquée (cf. Tableau 1). Les pouvoirs publics s'inquiètent de ces baisses et de la fragilité des exploitations qui sont dépendantes des subventions et présentent des exploitants avec des âges élevés (Agreste, 2012b ; SGAR, 2013).

Tableau 1 : La dynamique des caractéristiques des exploitations entre les deux recensements agricoles (2000-2010)

Départements	**SAU (ha) en 2010**	**Evolution 2000-2010**	**Nombre d'exploitations en 2010**	**Evolution 2000-2010**	**SAU moyenne en 2010**	**Emploi Agricole (UTA)**	**Evolution 2000-2010**
Ariège	138 037	-4,3%	2 664	-15,0%	51,8	2 938h	-14,2%
Haute-Garonne	331 035	-4,3%	6 413	-24,2%	51,6	6 365h	-29,6%
Hautes-Pyrénées	127 141	-2,9%	5 155	-19,6%	24,6	4 855h	-21,1%

Source : Agreste (2011d)

Nous présentons dans cette section l'orientation technico-économique des exploitations par département dans la Figure 3. Les élevages sont présents surtout dans le sud des départements qui sont limités par le massif pyrénéen et son piémont. Le nord de la Haute-Garonne est marqué par la présence des céréales et d'autres grandes cultures. En Ariège et dans les Hautes-Pyrénées la polyculture est dominante. Plusieurs éléments sont remarquables. D'abord les élevages qui sont surtout présents dans le sud des départements, du fait des limites naturelles du massif pyrénéen et de son piémont. Les céréales et les autres grandes cultures sont présentes dans le nord de la Haute Garonne.



Source : Agreste (2017)

Figure 3 : Orientation technico-économique par département

La polyculture est dominante en Ariège et dans les Hautes Pyrénées. La culture des fruits et des légumes revêt plusieurs aspects : les produits d'appel en circuits courts, notamment les fruits et légumes, sont peu présents dans l'ensemble des départements (Agreste 2011d ; SGAR 2013), néanmoins, une augmentation des fruits et autres cultures permanentes est observée dans les Hautes Pyrénées et l'Ariège (Tableau 2).

Tableau 2 : Les orientations des exploitations par rapport à l'orientation technico-économique par département

	Ariège			Haute-Garonne			Hautes-Pyrénées		
	N° Exploit	% Exploit	Evolution 2000-2010	N° Exploit	% Exploit	Evolution 2000-2010	N° Exploit	% Exploit	Evolution 2000-2010
Grande culture	464	0,1742	0,055	3343	0,5198	-0,06	1415	0,2745	-0,003
Maraîchage et horticulture	55	0,0206	-0,098	204	0,0317	-0,407	70	0,0136	0,207
Viticulture	12	0,0045	-0,625	95	0,0148	-0,606	51	0,0099	-0,386
Fruits et autres cultures perr	37	0,0139	0,321	36	0,0056	-0,308	14	0,0027	0,167
Bovins lait	118	0,0443	-0,244	193	0,03	-0,516	157	0,0305	-0,379
Bovins viandes	635	0,2384	-0,233	700	0,1088	-0,286	1143	0,2217	-0,174
Bovins mixtes	36	0,0135	-0,077	37	0,0058	-0,383	50	0,0097	-0,074
Ovins et autres herbivores	894	0,3356	-0,109	693	0,1078	-0,263	1028	0,1994	-0,201
Elevage hors sol	66	0,0248	-0,224	217	0,0337	-0,202	373	0,0724	0,069
Polyculture, poly élevage	347	0,1303	-26,8	895	0,1392	-0,446	854	0,1657	-0,435

Source : Agreste (2011a, 2011b, 2011c, 2011d)

Les produits SIQO et les circuits courts sont une des réponses à la recherche de diversification des exploitations agricoles, comme nous l'avons observé précédemment (cf. section I.5.1.). Le Tableau 3 indique des évolutions positives de ces démarches sont observées dans les trois départements. L'Ariège a la plus grande proportion d'exploitations en agriculture biologique (10%) et en circuits courts (33%). Les SIQO sont très présents dans les Hautes-Pyrénées : 20% des exploitations contre 10% et 12,5% dans les autres départements (Agreste, 2011a, 2011b, 2011c). L'analyse du secteur agricole des trois départements du sud de la région Occitanie montre une agriculture diversifiée avec des produits à forte identité territoriale.

Tableau 3: Part des exploitations agricoles SIQO et en circuits courts

Départements	**% AB**	**% SIQO**	**% circuits courts**	**Evolution circuits courts (2000 à 2010)**
Ariège	10,0%	12,5%	33%	+ 49%
Haute-Garonne	7,5%	10,0%	18%	+ 6%
Hautes-Pyrénées	3,5%	20,0%	25%	+ 54%

Source : Agreste (2011a, 2011b, 2011c)

I.5.2. Le contexte territorial et la demande potentielle pour l'approvisionnement des produits locaux

Cette section a pour objectif de brièvement présenter les territoires dans lesquels nos cas d'étude opèrent et d'appréhender la demande potentielle. Un des volets de la réforme territoriale (loi Notre) a été dédié à la réduction du nombre de régions métropolitaines pour avoir des régions plus grandes, plus efficaces et comparables aux régions européennes. Dans ce contexte, la région Midi-Pyrénées a été rattachée à la région Languedoc-Roussillon, pour former la nouvelle région Occitanie (Le Gouvernement, 2017). Dans cette section, le contexte présenté reste limité à l'ancienne région Midi-Pyrénées, périmètre d'action des plateformes étudiées.

L'ex-région Midi-Pyrénées, située dans le sud-ouest de la France, était la plus vaste région française, la zone s'étend sur 45 348 km^2 et représente 8,3% du territoire français métropolitain. Les Midi-Pyrénées recensent 2 903 400 habitants. Pour la période 2006-2011, elle était la 3ème région métropolitaine pour sa croissance démographique et au 8ème rang dans le classement des régions les plus habitées (INSEE, 2015).

A l'échelle départementale, la Haute-Garonne avec la métropole Toulousaine compte le plus grand nombre d'habitants en Midi-Pyrénées, elle est ainsi le département avec la plus forte densité de population (220 hab./km^2). La Haute-Garonne a 6 fois plus d'habitants que les Hautes-Pyrénées et 9 fois plus que l'Ariège (Tableau 4). Les proportions similaires sont observées au niveau de ladensité des populations. L'une des principales raisons des écarts observés est l'agglomération Toulousaine et sa plus grand aire urbaine dans la région (INSEE Midi-Pyrénées 2014 , INSEE 2018).

Tableau 4 : Les données démographique dans la région Midi-Pyrénées et ses départements

Zones d'étude	Estimation de population en 2018	Superficie (km²)	Densité de population (n. d'habitants par km²)	Evolution de la population%
Midi-Pyrénées	2 914 751	45 348	64	0,9
Haute-Garonne	1 388 393	6 309	220	1,2
Ariège	152 321	4 890	31	0,8
Hautes-Pyrénées	227 492	4 464	51	0,1

Source : INSEE Midi-Pyrénées 2014 , INSEE 2018

L'agglomération toulousaine est extrêmement influente et attractive. Les principaux employeurs sont situés à Toulouse ou dans sa banlieue. Ils relèvent majoritairement des secteurs en pointe de la région : l'industrie aéronautique et spatiale et la recherche-développement qui sont l'un des principaux éléments de la situation économique de la région et des départements limitrophes (INSEE Midi-Pyrénées, 2013a). Pour illustrer cette importance, la Haute-Garonne compte 113 600 établissements en 2010, soit 37% des établissements régionaux contre 15 700 (soit 5%) et 27 700 (soit 9%) en l'Ariège et les Hautes-Pyrénées, respectivement (INSEE Midi-Pyrénées, 2013a, 2013b ; 2013c). L'aire urbaine toulousaine représente 51,4% du PIB régional en ex-Midi-Pyrénées (SGAR, 2013). Dans ce contexte, la Haute-Garonne est sans conteste le département le plus riche et avec le revenu disponible le plus élevée (21 475 €) par habitant. Les Hautes-Pyrénées (18 885 €) sont au milieu de la liste et l'Ariège (18 084 €) a le revenu disponible le moins élevé (INSEE, 2016).

I.5.2.1. Le marché potentiel pour les produits locaux

La restauration collective publique fait partie d'un ensemble plus large appelé *restauration hors foyer* (RHF). La RHF constitue un secteur composite conjuguant la restauration commerciale et la restauration collective, qu'elle soit publique ou privée, qu'elle soit en gestion directe ou

en gestion concédée[30]. Selon Jusserand (2018), la RHF représente en 2016 environ 6,1 milliards de repas, soit l'équivalent de deux repas par semaine pris hors domicile par français. La restauration collective publique et privée correspond à 3 milliards de repas, soit un peu moins que la restauration commerciale[31] (3,1 milliards de repas). Cependant, une évolution contrastée est observée. Alors que la restauration collective a continué d'afficher une progression régulière (+ 1,6% en 5 ans), la restauration commerciale a reculé.

Selon le rapport de Lessirad et al. (2017), établi dans le cadre d'une mission confiée par le Ministère de l'agriculture de l'agroalimentaire et de la forêt, l'approvisionnement local ou de proximité constitue incontestablement une réalité dont se sont saisis les acteurs de la RHF. Cependant, l'absence de définition de ce qui relève de l'approvisionnement local ou de proximité dans la RHF[32] réduit de facto la capacité à mesurer précisément son évolution pour la viande, les produits laitiers et les fruits et légumes, produits alimentaires ciblés dans la lettre de mission. La restauration collective a de plus la particularité d'être un marché segmenté ; ce qui rend sa généralisation complexe tant les différents segments fonctionnement différemment, chacun ayant une dynamique et modes de fonctionnement propre. Dans le cas de la restauration scolaire publique, la restauration collective des crèches et écoles élémentaires sont à charge des communes, les collèges publics sont à la charge du département et les lycées publics à celle de la région.

Pour établir un ordre de grandeur du potentiel du marché de la restauration collective publique dans les départements d'étude, nous nous sommes basés sur le secteur de la santé et du social, ainsi que de la restauration scolaire. Ils représentent, à l'échelle nationale, 40% et 39% du marché de la restauration collective (Baros, 2018). Avec le Tableau 5, nous avons estimé[33] le marché annuel potentiel, pour les trois départements où se trouvent les plateformes

[30] En gestion directe, c'est la collectivité ou l'établissement de restauration qui se charge de la totalité de la restauration (achats, équipe et élaboration des repas). Pour la gestion concédée, c'est un prestataire de service, soit une société de restauration collective publique ou privée qui assure les tâches de restauration (MAA, 2014).
[31] La RHF rassemble la restauration traditionnelle, cafétérias, libre-service et restauration de type rapide.
[32] Chaque acteur adopte sa propre définition (Lessirad et al., 2017).
[33] En prenant en compte le nombre de repas servis par jour, le nombre de jours d'ouverture des cantines et le coût moyen, selon la DRAAF Occitanie (2017), des denrées alimentaires par repas dans les établissements de la restauration collective publique en France.

d'approvisionnement des produits locaux ici étudiés. Nous adoptons les obligations de la loi EGalim qui doit respecter la RCP d'ici au 1er janvier 2022.

Tableau 5 : Le nombre des repas par jour servis dans la restauration collective publique et le marché potentiel pour les produits de qualité et durables

Territoires	Type d'établissement	N° repas/jour	Jours ouvrés	Coût matière/repas	Coût matière total	Marché potentiel produits "durables"	dont 20% AB
Occitanie	Scolaire*	767644	182	2 €	279 422 416 €	139 711 208 €	55 884 483 €
	Médico-social	370031	365	2 €	270 122 630 €	135 061 315 €	54 024 526 €
	Prison	7788	365	2 €	5 685 240 €	2 842 620 €	1 137 048 €
Ex-région Midi-Pyrénées	Scolaire*	466991	182	2 €	169 984 724 €	84 992 362 €	33 996 945 €
	Médico-social	199949	365	2 €	145 962 770 €	72 981 385 €	29 192 554 €
	Prison	4318	365	2 €	3 152 140 €	1 576 070 €	630 428 €
Haute-Garonne	Scolaire*	242719	182	2 €	88 349 716 €	44 174 858 €	17 669 943 €
	Médico-social	79032	365	2 €	57 693 360 €	28 846 680 €	11 538 672 €
	Prison	3170	365	2 €	2 314 100 €	1 157 050 €	462 820 €
Ariège	Scolaire*	17038	182	2 €	6 201 832 €	3 100 916 €	1 240 366 €
	Médico-social	10547	365	2 €	7 699 310 €	3 849 655 €	1 539 862 €
Hautes-Pyrénées	Scolaire*	20528	182	2 €	7 472 192 €	3 736 096 €	1 494 438 €
	Médico-social	20487	365	2 €	14 955 510 €	7 477 755 €	2 991 102 €
	Prison	260	365	2 €	189 800 €	94 900 €	37 960 €

* hors universités

Source : auteur selon DRAAF Occitanie (2016b)

Entre les trois départements étudiés, le marché estimé en Haute-Garonne pourrait atteindre plus de 74 millions d'euros donc, 29 millions au moins devront être des produits certifiés en agriculture biologique. L'Ariège et les Hautes-Pyrénées le marché des produits durables (y compris les produits AB) correspond, respectivement, à 6,9 et 11,3 millions d'euro[34]. Cette estimation de la demande est partielle, mais renforce le besoin de structurer au niveau local l'offre en produits de qualité et durables, afin de répondre à la demande initiée par l'injonction publique.

[34] Ces chiffres d'approvisionnement local pourraient augmenter encore si les établissements de la restauration collective non-concernés par la loi EGalim augmentent leurs achats en produits locaux

I.5.3. Soutien en faveur des produits locaux en circuits courts à l'échelle des collectivités territoriales

L'un des principaux leviers des collectivités locales pour promouvoir l'achat de produits locaux reste la restauration scolaire, dont elles ont la charge : les lycées pour les régions, les collèges pour les départements, les écoles primaires et élémentaires pour les communes. Au niveau régional, l'ancien Conseil Régional Midi-Pyrénées a démarré à la rentrée 2009/2010 le soutien pour l'amélioration de la qualité des repas. Après avoir initié deux programmes successifs, Le Conseil de Région Midi-Pyrénées s'est engagé à travers les programmes « Lycées gourmands » puis « Mangez bien, Mangez bon » et « Adopte Label Attitude ». L'objectif a été d'encourager l'utilisation des produits locaux, surtout des produits biologiques et sous SIQO dans les cantines des lycées mais aussi d'éduquer les convives. La Région a choisi d'utiliser une incitation financière qui vise à modifier le comportement quotidien dans la restauration. Pour cela, elle accepte de couvrir le surcoût lié à l'utilisation des produits SIQO et locaux, si un repas par semaine contient au moins 3 de ces produits dont un plat avec des protéines. En 2011, l'enveloppe dédiée était de 2 millions d'euros pour cette opération. Depuis la fusion des régions en 2016, l'Occitanie a légèrement modifié le dispositif avec le programme « Produit en Occitanie ». Elle vise à offrir 40% de produits locaux à la restauration des lycées, dont la moitié en produits biologiques. L'alimentation de qualité et de proximité est présentée comme « la grande cause régionale de 2018 ». Une aide de 56 millions d'euros a été accordée pour l'achat de ces denrées (Rungis, 2017).

La DRAAF Occitanie met en place les politiques nationales (surtout le PNA) au niveau territorial et accompagne les démarches de proximité de différentes manières : par exemple, des actions de l'éducation au goût, le recensement des acteurs et les formations autour de l'approvisionnement de proximité dans la restauration collective, l'organisation de rencontres entre ces acteurs (plateformes comprises), l'encouragement des PAT (projets alimentaires territorialisés) et les nombreuses collaborations avec les partenaires du territoire autour de ces sujets (DRAAF Occitanie, 2016a). Dans ce contexte, Le Centre d'innovation sur l'alimentation (CISALI) a recensé 249 projets alimentaires menés dans l'ancienne région Midi-Pyrénées entre 2005 et 2015. L'objectif était, pour presque un quart des actions, menées par ces projets, d'introduire une alimentation territorialisée dans la restauration collective. D'autres actions sont transversales, elles sont liées aux jardins collectifs, dans les circuits courts (hors la restauration

collective) et dans la transformation des produits. Enfin, la plus grande proportion (22%) des 71 actions menées en restauration collective, concerne principalement des actions de création et/ou de déploiement de plateformes d'approvisionnement que nous étudions (Ginsete, 2016). De ce fait, il nous apparaît clairement que les politiques régionales soutiennent l'approvisionnement des produits locaux à travers les projets et leur financement. Dans ce contexte, les plateformes d'approvisionnement de produits locaux sont perçues comme des outils essentiels à l'approvisionnement des produits locaux dans la restauration collective publique.

La totalité des plateformes de la région, dont celles que nous étudions, est implantée dans les 3 départements : Ariège, Haute-Garonne, Hautes-Pyrénées. Nous évoquons les principaux soutiens institutionnels accordés dans ces territoires au niveau départemental. Les Conseils Départementaux (CD) et les élus des Conseils sont des acteurs importants de soutien de l'approvisionnement local avec la compétence de la gestion des repas des collégiens. Dans un premier temps, ils avaient lancé dans les années 2000 des campagnes de promotion pour valoriser les produits agricoles locaux auprès de la restauration collective.

En Haute Garonne, la collectivité privilégie les unités de production autonomes, seuls 9 des 96 collèges sont desservis par une cuisine centrale, afin de favoriser la qualité des produits servis et l'approvisionnement par des circuits courts. Le programme « Miam 31 » a été créé en ce sens (CD 31, 2011). Il vise à favoriser l'introduction de produits locaux et de qualité dans les services de restauration des collèges et autres acheteurs de la restauration collective publique tels que les communes, les établissements d'hébergement pour personnes âgés dépendantes (EHPAD), les hôpitaux etc. (CD 31, 2018). Le Conseil Départemental de la Haute-Garonne a mis en place et promeut la plateforme en ligne Agrilocal31 qui facilite la rencontre entre producteurs et acheteurs locaux (CD 31, 2017). Des manifestations valorisant les produits locaux de qualité, telles Saveurs et senteurs du Frontonnais, la Fête de l'ail violet de Cadours, sont soutenues par le Conseil Départemental (CD 31, 2011).

Depuis la rentrée scolaire de 2006, le Conseil Général d'Ariège a souhaité que les collégiens puissent découvrir ou redécouvrir dans leurs assiettes leurs terroirs, via un repas mensuel issu des produits ariégeois. Un catalogue des produits et des producteurs du territoire a été élaboré afin de faciliter l'approvisionnement local et de répondre aux commandes de la restauration collective. Il a évolué vers une liste interactive en ligne des producteurs locaux en mesure

d'approvisionner la restauration collective (CD 09, 2017). Depuis 2010, la Semaine du goût ariègeois[35] a lieu tous les trimestres. Une somme avoisinant 100 000 € a été utilisée sous forme d'aide pour huit collèges qui se sont approvisionnés auprès des producteurs locaux ou des plateformes en première année d'existence de ce dispositif (CD 09, 2016, 2018 ; Torz-Dupuis, 2017). Afin de favoriser le recours aux produits de qualité et issus des circuits courts, il existe des modulations des taux applicables au reversement à la collectivité sur la participation des familles. Ce dispositif permet aux établissements de dégager une marge financière supplémentaire, 241 582€ en 2018, qui est réorientée vers l'économie agricole et artisanale locale, sans aucun impact sur le tarif pour les familles consommatrices. En 2018, la légumerie départementale de Laroque d'Olmes est devenue opérationnelle. Elle conditionne les légumes prédécoupés sous vide pour alimenter dans un premier temps, les collèges du département et ainsi garantir de meilleurs produits pour les cantines collectives du territoire (CD 09, 2018).

La marque « Ha-Py Saveurs » a été impulsée par l'association Ambition Pyrénées[36] et le département des Hautes-Pyrénées, afin de mettre en valeur les produits emblématiques des Hautes-Pyrénées dans les filières alimentaires et agroalimentaires (CD 65, 2019 ; Tarbes-infos, 2017). Dans ce contexte, le conseil Départemental des Hautes-Pyrénées poursuit son engagement dans les circuits courts et le soutien des filières agro-alimentaires locales en adhèrant à la récente plateforme SCIC Mangeons Ha-Py (CD 65, 2019). Tout comme dans l'Ariège, le département des Hautes-Pyrénées s'engage dans des projets de construction de légumeries en collaboration avec des plateformes pour faciliter les tâches des cuisiniers et augmenter l'approvisionnement local (Tarbes-infos, 2017 ; Torz-Dupuis, 2017).

Les Chambres d'Agriculture départementales sont aussi des acteurs majeurs de soutien des plateformes. Dans les trois départements en question, elles ont initié et soutenu une plateforme avec des moyens financiers et humains. De plus, elles offrent un soutien administratif et recherchent les financements supplémentaires pour leur fonctionnement. Par ailleurs, les

[35] https://ariege.mon-ent-occitanie.fr/restauration-scolaire/semaine-du-gout-ariegeois-quatre-colleges-coordonnent-leurs-achats-en-viande-bovine-d-origine-ariegeoise-507.htm?URL_BLOG_FILTRE=%23239

[36] L'association Ambition Pyrénées regroupe les organismes de département des Hautes-Pyrénées, Conseil départemental, la CCI, la Chambre des métiers et de l'Artisanat, la Chambre d'agriculture, l'agglomération Tarbes-Lourdes-Pyrénées, la ville de Tarbes et les principales collectivités territoriales du département.

associations de producteurs de développement durable et biologiques, tels que les CIVAM[37] et les GAB[38] recensent les agriculteurs qui peuvent approvisionner la restauration collective, organisent des formations et l'accompagnement des restaurants collectifs dans les 3 départements (ERABLES 31, 2018 ; La Dépêche, 2011 ; Malterre, 2018). En outre, le GAB 65 (Groupement des agriculteurs biologiques de Hautes-Pyrénées) a aidé à construire la plateforme avec les produits biologiques en 2004 et l'a soutenu lors des premières années de son fonctionnement (La Dépêche, 2011). De plus, presque tous les acteurs présentés ci-dessous, organisent des formations auprès des acteurs de la restauration collective (surtout auprès du gestionnaire et des cuisiniers) et des convives (ERABLES 31, 2018 ; La Dépêche, 2011).

[37] http://www.civam.org/
[38] https://www.bioiledefrance.fr/le-gab-idf/

CHAPITRE II : MODES DE GOUVERNANCE ET PERFORMANCE ECONOMIQUE DES PLATEFORMES COLLECTIVES

Nous avons expliqué l'intérêt socio-économique des démarches en circuits courts liées aux enjeux et les nouvelles attentes envers les systèmes agro-alimentaires. Dans un cadre d'environnement institutionnel favorable pour les produits locaux, tels que les leviers qui favorisent la commande publique pour les produits locaux impulsés par les autorités publiques, les aides et de la demande croissante des clients professionnels, nous expliquons le rôle et l'intérêt économique des plateformes (collectives) récentes ainsi que le contexte de notre cas empirique (Chapitre I). Afin de répondre aux enjeux et justifier les aides (publiques), ces structures relativement jeunes sont en recherche d'une organisation et d'un modèl pérenne.

Dans ce cadre, le Chapitre II propose une première exploration des modes de gouvernance de plateformes collectives en France et de leur performance organisationnelle relative. Pour ce faire, nous proposons d'abord le cadre d'analyse tirée des travaux de la Nouvelle Economie Institutionnelle (NEI) permettant de comprendre la création et l'organisation des plateformes collectives. Ensuite, la grille d'analyse des performances organisationelles est établie par le croisement des apports de l'économie des coûts de transaction (ECT) et de l'étude du positionnement stratégique qui génère les questionnements théoriques. La performance organisationnelle d'une plateforme collective est-elle modifiée par les choix entre le positionnement stratégique et la structure de gouvernance collective ? Dans notre cas empirique, le fonctionnement et l'exploitation des plateformes collectives est mené par les différents adhérents hétérogènes et les salariés qui visent collectivement d'approvisionner les produits locaux aux différents clients professionnels ciblés. Les matériaux empiriques et les méthodes qui permettent de faire cette analyse sont présentés. Les résultats portent d'abord sur la description de la nature et le fonctionnement des plateformes, l'identification des problèmes de coordination et puis leur intensité selon le type de positionnement stratégique visé, l'identification des mécanismes de gouvernances et l'analyse exploratoire des performances organisationnelles des plateformes. Ce chapitre se conclut par une brève discussion d'amélioration potentielle des performances organisationnelles de nos cas empiriques.

II.1 L'économie des coûts de transaction : une prise en compte de la diversité des modes d'organisation

L'objectif de cette section est de poser les bases théoriques de la Nouvelle Economie Institutionnelle (NEI dans la suite du document) et de l'économie de coûts de transactions (ECT). Nous mobilisons ce cadre d'analyse pour expliquer la gouvernance des plateformes collectives pour l'approvisionnement en produits locaux. L'analyse des mécanismes de gouvernance encadrant les relations inter-entreprises étant au cœur de ces travaux, il nous semble pertinent de mobiliser ce cadre pour comprendre la gouvernance de ces plateformes. La diversité des modes de gouvernance des plateformes est ainsi au cœur de notre investigation. Leur caractère innovant et récent suggère que les acteurs au cœur de cette innovation organisationnelle sont encore dans un processus d'apprentissage pour identifier le mode de gouvernance des plateformes le plus performant et à même de leur assurer une pérennité économique. La section (II.1.1) passe rapidement en revue les travaux qui composent la NEI tandis que la section (II.1.2) se concentre sur l'ECT telle que popularisée par Oliver Williamson et décrite de manière détaillée les facteurs à l'origine des coûts de transaction. La description des modes de gouvernance alternatifs, de leurs propriétés ainsi que l'évaluation de l'efficacité organisationnelle seront abordées dans d'autres sections de ce chapitre.

II.1.1. La nouvelle économie institutionnelle : des relations inter-entreprises aux institutions de l'économie

Le cadre d'analyse mobilisé dans cette thèse s'inscrit dans les approches de la NEI. Ce programme de la recherche trouve ses racines à partir des années 1930 dans les contributions de Commons, Knight, Barnard, Hayek et d'autres auteurs[39]. L'article pionner de Coase (1937) sur la nature de la firme explique que le paradigme néo-classique rend très imparfaitement compte de l'existence des firmes dans une économie de marché car il considère l'organisation comme une boîte noire utilisant une technologique donnée et cherchant à minimiser ses coûts

[39] Voir l'ouvrage de Furubotn et Richter (2000) pour une analyse plus exhaustive de l'évolution historique de ces travaux.

ou maximiser ses profits à travers la fonction de production. Les travaux de Coase avancent qu'il existerait des coûts de transaction associés à l'utilisation du marché et que ces coûts pourraient, sous certaines conditions, être réduits si la transaction était internalisée dans une entreprise. L'analyse de Coase et les premiers travaux de la NEI ont permis d'appréhender l'existence de la firme et des organisations et tout notamment d'identifier deux différentes structures de coordination alternatives : le système des prix au travers du mécanisme du marché et l'autorité au travers des relations hiérarchiques dans les firmes. Ils ont par ailleurs permis le développement d'une multitude de travaux qui intègrent explicitement la diversité des modes de coordination mais aussi le rôle et l'impact des institutions sur le fonctionnement et l'organisation des économies (pour une synthèse, voir Dixit, 2011, 2009). Ces travaux ont aussi souvent un aspect pluridisciplinaire. L'objet d'analyse « institution » invite en effet à combiner des apports de différentes sciences sociales.

Dans son article de synthèse, Williamson (2000) cherche à intégrer la diversité des courants de la NEI en distinguant différents niveaux d'analyse. Cette distinction permet de positionner les différentes contributions de la NEI à l'analyse des mécanismes de coordination à différentes échelles dans une économie de marché. Le Tableau 6 reproduit ces différents niveaux d'analyse. L'explicitation du contenu de ce tableau permet de passer en revue les différents travaux qui composent la NEI.

Tableau 6 : L'économie des institutions selon Williamson

Théories	**Niveau et objet d'analyse**	**Fréquence de changement (années)**	**Finalité**
Niveau 1 : Théorie Sociale	Encastrement : institutions informelles, coutumes, traditions, normes, religions	10^2 - 10^3	Souvent non calculatrice
Niveau 2 : Économie des droits de propriété / théorie politique positive	Environnement institutionnel : institutions formelles (systèmes politiques, judiciaires, bureaucratie)	10 - 10^2	Choisir les institutions formelles les plus efficaces
Niveau 3 : Économie de coûts de transaction	Gouvernance et formes organisationnelles (adapter les modes de gouvernance aux transactions)	1 – 10	Choisir les modes de gouvernance efficace
Niveau 4 : Économie néo-classique / théorie principal-agent	Allocation des ressources (prix et quantités, incitations)	Continu	Optimiser les conditions marginales

Source : Williamson (2000, p. 597)

Le premier niveau du tableau correspond aux travaux qui s'intéressent au fonctionnement et à la diversité des normes ou coutumes sociales. Cette analyse est principalement portée par des disciplines autres que l'économie (sociologie, anthropologie, psychologie par exemple). Deux caractéristiques de ces institutions formelles sont relevées ici. D'une part, leur relative permanence dans le temps, d'autre part le fait qu'elles ne résultent pas d'un dessein organisé mais ont plutôt une origine spontanée. Pour la majorité des travaux composant la NEI, ces composantes de l'ordre social sont considérées comme en dehors du champ de l'analyse et traitées comme des paramètres pour les travaux portant sur les niveaux infra[40].

Le second niveau est composé de ce que North (1990) appelle les institutions formelles. Pour cet auteur, ces institutions correspondent aux « règles du jeu » dans une économie, c'est-à-dire à l'ensemble des règles formelles élaborées au sein des systèmes politiques, juridiques, et qui encadrent les interactions sociales, politiques et économiques. La constitution d'une nation est un exemple d'institution formelle comme l'est le droit des contrats. En établissant des cadres d'interactions, ces institutions permettent de réduire l'incertitude et favorisent la croissance économique. Ce cadre formel combine stabilité et changement. Même si les institutions formelles peuvent changer, ces changements ne se font pas nécessairement de manière continue. L'analyse de ces institutions formelles rassemble et combine des travaux en sciences politiques et en économie. Par exemple, le développement récent du courant *Political Economy* combine explicitement les outils de l'analyse économique et des questionnements sur le fonctionnement, et les effets des systèmes politiques (Persson et Tabellini, 2000). Auparavant, les travaux en économie de la théorie des droits de propriété avaient déjà mis l'accent sur le rôle crucial de la définition et de l'allocation de ces droits pour favoriser le bon fonctionnement d'une économie de marché (Barzel, 1997 ; Demsetz, 1967). La majorité des travaux évoqués cherchent à élaborer des institutions formelles efficaces c'est-à-dire des règles qui favorisent les échanges, l'investissement, la sécurité des échanges économiques, autant d'éléments permettant de favoriser la croissance et le développement économique (voir Acemoglu et Johnson, 2005).

[40] Des travaux récents s'intéressent cependant à la relation entre développement économique et normes de comportements. Voir par l'exemple les travaux sur les relations entre confiance interpersonnelle et croissance économique (Algan et Cahuc, 2010).

Le troisième niveau d'analyse, l'analyse des modes de gouvernance, est celui qui rassemble la grande majorité des travaux en économie des organisations dans le prolongement des travaux initiaux de Coase (1937) et Williamson (1985) qui ont proposé un cadre d'analyse opérationnel reliant les coûts de transaction, les contrats et les organisations. L'explication de la diversité de structures de gouvernance alternatives (diversité qui sera présentée dans une section ultérieure) et des arbitrages entre ces formes alternatives est au cœur de l'analyse (Williamson, 1985, 1991). Une approche plus formalisée de ces intuitions initiales a été proposée par la théorie des contrats incomplets qui met l'accent sur l'allocation des droits de propriété sur les actifs engagés dans des transactions (voir Grossman et Hart, 1986 pour l'article fondateur ; Hart, 1995, pour une synthèse). Les changements organisationnels sont considérés comme plus fréquents que les changements institutionnels en fonction des incertitudes auxquels sont confrontés les acteurs économiques. Dans ces cadres d'analyse, la finalité des choix (et des changements) organisationnels est la recherche d'une efficacité dans la gouvernance des relations inter-entreprises qui doit se traduire dans leurs performances économiques. Même si la mesure de la performance organisationnelle pose certains problèmes méthodologiques (Masten, 1993), de nombreux travaux empiriques ont mis en évidence l'impact des choix organisationnels sur différentes mesures de la performance des entreprises (Forbes et Lederman, 2010).

Le dernier niveau d'analyse est celui pour lequel les ajustements sont les plus fréquents. Il s'agit de faire correspondre les conditions de marchés signalées par les variations de prix avec l'allocation efficace des facteurs de production (choix des quantités d'*inputs* et d'*outputs*). A ce niveau, l'entreprise est essentiellement réduite à une fonction de production. D'un point de vue organisationnel, l'application de ce principe est la théorie de l'agence qui étudie les incitations et la façon dont un principal peut motiver un ou plusieurs agents au travers de contrats incitatifs, à se comporter selon l'intérêt du principal (Holmström, 1979).

Pour résumer, ce tableau permet de présenter la diversité à la fois des approches mobilisées dans la NEI ainsi que les objets principaux qui sont traités. Notre travail se situe explicitement sur le niveau 3, l'analyse des structures alternatives de gouvernance. Les règles formelles qui encadrent le fonctionnement des plateformes collectives (niveau 2) présentées dans la partie précédente, seront considérées comme données à court terme. Par ailleurs, nous aborderons les questions d'adaptation des quantités échangées au sein de ces plateformes (problème de niveau 4) comme un problème de coordination entre les membres de ces plateformes.

II.1.2. L'économie de coûts de transaction : les coûts de transaction comme concept unificateur

Selon Ménard (2004), Williamson arrive à regrouper divers éléments comme les coûts de transaction, les formes organisationnelles, les droits de propriété et les contrats dans un cadre théorique cohérent. Williamson a construit un cadre théorique qui constitue le cadre de référence pour l'analyse de la diversité des relations inter-entreprises en économie et en gestion. Plus récemment, la diversité de l'organisation interne des firmes a aussi fait l'objet de nombreux travaux dans ce qu'il est maintenant convenu d'appeler l'économie des organisations (Gibbons et Roberts, 2012). Une des contributions majeures de l'auteur pour relier ces différents éléments est d'avoir attribué des dimensions aux transactions via des éléments objectifs susceptibles d'être empiriquement évalués.

II.1.2.1. Transactions et coûts de transaction

La transaction est l'unité analytique de base de l'ETC. Selon Williamson « *une transaction se produit lorsqu'un bien ou un service est transféré à travers d'une interface technologiquement séparable* » (Williamson, 1985, p. 1). L'utilisation de l'expression *technologiquement séparable* permet d'introduire l'idée que différents modes d'organisation sont candidats pour encadrer ces transferts. Elle souligne aussi le fait que les choix technologiques ne conditionnent pas les choix organisationnels. L'hypothèse de base est que la variété organisationnelle observée dans les économies émerge essentiellement pour piloter la diversité des transactions inter-firmes. Comme signalé dans la sous-section précédente, l'approche transactionnelle est une approche des choix organisationnels orientée par la recherche de l'efficacité économique. Dans l'approche de Williamson, la recherche d'une efficacité organisationnelle se traduit par le souhait d'économiser sur les coûts de transaction dans les relations inter-entreprises.

La notion de coût de transaction renvoie à l'existence de « frictions » dans l'organisation des transferts de biens et services entre différentes parties. Coordonner les activités liées à la division du travail entre opérateurs économiques ne se fait pas sans coûts et ces derniers sont différents des coûts de production. Williamson (1985, p. 2) les définit comme « *les coûts comparatifs de planification, d'adaptation et de contrôle de la réalisation des tâches dans le*

cadre d'arrangements organisationnels alternatifs » (traduction personnel). Ces coûts sont souvent décomposés en deux types de coûts qui apparaissent à différent moment dans l'organisation d'une transaction.

Les coûts *ex ante* renvoient aux coûts supportés lors de la phase de recherche d'un partenaire contractuel, lors de la négociation et de la rédaction de l'accord ou encore des garanties apportées au service de l'accord. La notion d'accord retenue ici nous semble plus large que celle de contrat qui renvoie à un document sanctionné par le droit des contrats. Or, un accord peut aussi être un accord verbal sans engagements écrits (encore appelé contrats implicites ou contrats relationnels dans la littérature économique). L'absence d'un accord écrit ne signifie pas cependant l'absence de coûts de transaction.

Les coûts *ex post* contiennent l'ensemble des coûts liés au suivi du déroulé de la transaction, incluant les coûts liés à l'exécution de l'accord (traduction du terme Anglais *d'enforcement*), aux renégociations éventuelles en cas de mauvaise adaptation de l'accord initial aux évolutions économiques, aux conséquences de désaccords entre les parties, voire de rupture de l'accord initial.

L'une des hypothèses centrales de l'ECT, et tout son intérêt analytique, est que l'ensemble de ces coûts liés à la coordination des différentes étapes d'un processus de production n'est pas nul. Les deux sous-sections suivantes en identifient les origines.

II.1.2.2. Les hypothèses comportementales et leurs implications organisationnelles

Selon Williamson (1985) les transactions sont soumises à ‘‘la nature humaine’’ qui est caractérisée par deux facteurs qui sont facteurs de coûts de transaction. Le premier, la rationalité limitée, implique une capacité cognitive limitée des acteurs économiques. Selon Simon (1961, p. 24), les agents sont supposés être *« intentionnellement rationnels, mais seulement de façon limitée »*. Cela implique une capacité de calcul et de communication limitée, le manque ou l'incomplétude d'informations concernant la transaction et un environnement incertain et/ou complexe. Par conséquent, les agents ne peuvent pas mettre au point une réponse optimale dans toutes les situations comme c'est le cas de la théorie standard qui repose sur l'hypothèse de rationalité parfaite (Williamson, 1975). Ces limites cognitives sont d'autant plus importantes quand les acteurs sont engagés dans des transactions complexes et/ou à l'issue incertaine.

La principale conséquence organisationnelle de cette hypothèse est de souligner l'incomplétude des contrats dans les relations inter-entreprises[41]. La gouvernance des transactions complexes n'est pas envisageable à travers des contrats complets. L'incomplétude implique que les parties d'une transaction ne peuvent pas prévoir, planifier et décrire dans des clauses contractuelles l'ensemble des évènements susceptibles d'affecter le déroulement d'une transaction ainsi que les réponses adéquates. Le corollaire est le besoin d'avoir des mécanismes extracontractuels permettant de s'adapter aux aléas imprévus et de prendre les décisions adéquates. Par exemple, la politique promotionnelle d'un réseau de franchise n'est pas incluse dans le contrat de franchise initiale mais résulte d'une décision unilatérale du franchiseur. De même, le conseil d'administration d'une *joint-venture* à le pouvoir de décider des grandes orientations stratégiques au-delà du contrat initial.

La deuxième hypothèse comportementale considérée par l'ETC est l'opportunisme. L'hypothèse d'opportunisme étend le spectre des moyens pour rechercher son intérêt personnel et inclut les possibilités de ruses, tromperies, mensonges, non révélation de l'information, etc. La notion d'opportunisme inclut plus généralement *« le dévoilement incomplet ou distordu de l'information »*, ainsi que *« les efforts calculés visant à induire en erreur, distordre, déguiser, dérouter ou rendre confus »* (Williamson 1985, p.47). Par conséquent, les relations contractuelles doivent être conçues en intégrant explicitement cette possibilité d'opportunisme de la part des co-contractants. En raison de l'incomplétude des contrats, les parties peuvent tirer avantage de leurs co-contractants lorsque des éléments non anticipés apparaissent. La principale implication organisationnelle de cette hypothèse est que les contrats, plus généralement les modes d'organisation, doivent contenir des éléments pour garantir le respect de la lettre mais aussi de l'esprit de la relation lorsque les engagements initiaux se révèlent inadaptés à l'évolution des circonstances pertinentes pour la relation. Les promesses ne sont pas suffisantes,

[41] La notion d'incomplétude contractuelle est pertinente au-delà de l'analyse des relations inter-entreprises ou de l'organisation interne des entreprises. Elle est par exemple aussi utilisée dans les travaux en économie internationale (Antràs, 2015) et en économie politique (Dixit, 1998).

plus précisément, les promesses seront d'autant plus dignes de confiance qu'elles reposent sur des engagements crédibles de la part des parties impliquées (Williamson, 1985, chapitre 4)[42].

La recherche d'ETC se résume donc par l'organisation des transactions de façon à prendre en compte la rationalité limitée des agents tout en sauvegardant les transactions des comportements opportunistes. Les agents vont choisir la forme organisationnelle la plus à même d'économiser sur les coûts de production et les coûts de transaction, à la fois les coûts de transaction *ex ante*, à la fois les coûts de transaction *ex post*.

II.1.2.3. La diversité des transactions expliquée par la diversité de leurs attributs

Dans le cadre de la théorie de coûts de transaction les deux hypothèses comportementales deviennent opérationnelles quand elles sont couplées avec les attributs des transactions. La littérature qui s'inspire de l'approche de Williamson, distingue trois principaux attributs transactionnels : la spécificité des actifs, l'incertitude et la fréquence des transactions. Un quatrième attribut, identifié par Barzel (1982), porte sur les problèmes de mesure des biens ou services échangés. Leur ensemble est à l'origine des problèmes de coordination (souvent appelés aléas contractuels) et des coûts des transactions Williamson (1985). Nous les présentons successivement.

La spécificité des actifs est la variable qui a reçu le plus d'attention dans la littérature (Shelanski et Klein, 1995 ; Joskow, 2005). Un actif (ou un investissement) est plus ou moins spécifique en fonction de la facilité avec laquelle il peut être réutilisé dans une transaction différente ou avec un partenaire différent. Un actif sera d'autant plus spécifique qu'il est moins redéployable vers d'autres usages et donc comporte une perte de rentabilité en cas de rupture de la relation. La présence d'actifs spécifiques créée un surplus de valeur pour les contractants, appelé quasi-rente (Williamson, 1981, 1985). La quasi-rente est définie comme la différence entre le rendement espéré dans une transaction et le rendement nécessaire pour ne pas souhaiter sortir

[42] Cette crédibilité peut reposer sur des éléments externes à une relation bilatérale. Par exemple, la tentation de ne pas respecter son engagement vis-à-vis d'un co-contractant peut être limitée par le souhait de maintenir une bonne réputation sur le marché (voir Dixit, 2011).

de la relation (Klein et al., 1978)[43]. Cette valeur additionnelle invite les co-contractants à maintenir la relation car les investissements ne sont pas redéployables sans perte de valeur. La présence d'actifs spécifiques implique donc une dépendance mutuelle entre les parties impliquées dans la transaction considérée. La combinaison de la quasi-rente, de l'incomplétude des contrats et de la propension à l'opportunisme des parties est à l'origine d'un problème de coordination qualifié de problème du *hold-up* (Klein et al., 1978 ; Williamson, 1985). Une partie ayant réalisé des investissements spécifiques devient vulnérable face à la menace de son co-contractant (opportuniste) de renégocier ou de rompre la relation dans l'espoir d'accaparer une plus grande partie de la quasi-rente créée par l'investissement spécifique. La rentabilité attendue pour la partie ayant consenti des investissements spécifiques est réduite d'autant même si cette dernière a néanmoins intérêt à rester dans la relation[44]. Une partie prévoyante ne consentira des investissements spécifiques que si elle obtient des garanties sur la rentabilité de ces derniers. Dans le cas contraire, elle aura tout intérêt à réduire son niveau d'investissement ou à investir dans des actifs plus facilement redéployables au détriment de la valeur créée par la relation[45].

Selon Williamson (1985, 1991) la spécificité des actifs prend au moins six formes différentes. La spécificité de site (1) implique que la valeur des actifs dépend de la co-localisation des partenaires et de l'absence de partenaires alternatifs dans une zone géographique considérée. Par exemple une centrale électrique qui s'installe à côté d'une mine de charbon pour faciliter son approvisionnement (par exemple pour réduire les coûts de transport et de stockage) devient dépendante de ce fournisseur (Joskow, 1985). La spécificité physique (2) fait référence aux outils ou équipements qui sont conçus spécialement à la demande d'un client particulier (machines, emballages etc.). La spécificité d'actifs humains (3) se réfère à toute forme de capital humain tel que des compétences et connaissances accumulées au sein d'une entreprise ou d'une fonction et non nécessairement valorisable dans un emploi alternatif (Monteverde et Teece, 1982). L'actif dédié (4) fait référence à un montant d'investissement générique dont le

[43] La quasi-rente est différente de la notion de rente qui est définie comme la différence entre le rendement espéré dans une transaction et le rendement nécessaire pour rentrer dans cette transaction (pour couvrir les coûts initiaux). Cette notion de rente est identique à la définition du profit économique (Milgrom et Roberts, 1992).
[44] Klein et al. (1978) parle de quasi-rente appropriable.
[45] Cela est formellement démontré dans les modèles de contrats incomplets à la Grossman et Hart (1986) où le niveau des investissements consenti est inférieur au niveau permettant de maximiser le profit joint de la relation.

rendement dépend de la transaction avec un agent particulier. La non-redéployabilité ne provient pas des caractéristiques physiques de l'investissement mais de la taille du marché associé au partenariat (Joskow, 1985). La spécificité de marque (5) fait référence aux investissements consentis pour développer l'image de marque d'une entreprise afin de promouvoir la réputation de cette dernière (marketing, publicité, etc.), image qui peut être dégradée par exemple par les distributeurs de la marque (Minkler et Park, 1994)[46]. Enfin, dans la spécificité temporelle (6) la valeur d'une transaction dépend, avant tout, de la synchronisation de production ou des tâches à entreprendre pour assurer la transaction. Elle n'est pas rattachée à un investissement mais plutôt à la nature de transaction. Par exemple, la spécificité temporelle peut émerger car la valeur des produits dépend du temps comme dans les produits alimentaires périssables (Knoeber, 1983, Masten, 2000).

L'incertitude est une deuxième dimension des transactions source des coûts de transactions. Williamson (1985, 1991) reprend les apports de Barnard (1938) et Hayek (1945) pour souligner que la gestion des incertitudes est l'un des problèmes fondamentaux en économie des organisations et par conséquent l'adaptation *ex post* aux changements et les perturbations liées sont fondamentales pour assurer la pérennité et l'efficacité d'une organisation. Dans le cas de contingences imprévues causées par l'incertitude, les agents sont amenés à renégocier l'accord initial qui augmente les coûts de contractualisation.

Williamson (1975, 1985, 1991) différencie deux types d'incertitude. La première est l'incertitude comportementale ou stratégique. Elle est la conséquence du comportement opportuniste de certains agents économiques se manifestant par la rétention volontaire d'information ou par une représentation volontaire erronée des faits dans un but stratégique. La seconde est l'incertitude environnementale. Elle est liée aux perturbations difficilement prévisibles et exogènes aux décisions des contractants (Williamson, 1985). Cette incertitude peut porter sur différentes dimensions des biens ou services échangés : l'incertitude concernant les prix lorsque les marchés peuvent être volatiles, l'incertitude concernant la qualité des biens ou services pour des biens d'expérience ou de confiance, l'incertitude sur les quantités

[46] Notons que le problème est similaire si ce sont les distributeurs qui ont investi dans la réputation de leurs enseignes. La garantie de leur image de marque passe par un contrôle plus strict de leurs fournisseurs.

disponibles ou encore l'incertitude liée à l'environnement institutionnel qui provient de changement des règles de jeu (Royer, 2009).

Ces deux types d'incertitudes sont liés. Si la transaction est très incertaine, sujette à des perturbations peu prévisibles, fréquentes et de forte ampleur, les contractants ne pourront pas déterminer *ex ante* de manière exhaustive les adaptations à réaliser par les différentes parties. Si les parties ne sont pas dépendantes l'une de l'autre, en l'absence d'investissements spécifiques, cela ne pose pas des problèmes majeurs. Les accords peuvent être révisés fréquemment pour s'adapter aux perturbations. Cependant, si des actifs spécifiques sont nécessaires pour augmenter la valeur de la transaction, les parties deviennent dépendante l'un de l'autre et durant les renégociations, l'une des parties peut chercher à accaparer une plus grande partie de la quasi-rente. L'accord doit alors cadrer les risques d'opportunisme et permettre aux contractants d'adapter leur relation aux perturbations non anticipées affectant les transactions (Williamson, 1985).

La fréquence est la troisième source des coûts de transaction proposée par Williamson (1985). Elle correspond à la plus ou moins grande répétition de l'échange d'un bien ou d'un service. Cependant, l'impact de cette variable sur les coûts de transaction est ambigu. Selon Williamson (1985), plus une transaction est répétée, plus nombreuses sont les occasions pour le contractant d'avoir un comportement opportuniste. Selon cette logique, pour les transactions fréquentes, il serait justifié d'organiser les transactions en intégrant des mécanismes complémentaires de lutte contre l'opportunisme (par exemple en rédigeant un contrat plus précis, en intégrant la transaction), mécanismes dont la mise en œuvre aboutie à des coûts de transaction supplémentaires. Dans cette logique, la gouvernance par le marché perd de son efficacité relative. Inversement, certains auteurs tels que Milgrom et Roberts (1992) et Ménard (1995, 2017), suggèrent qu'une fréquence élevée permet au mécanisme de réputation de jouer un rôle important dans la protection contre les comportements opportunistes car la répétition des transactions est une condition importante pour permettre au mécanisme de réputation de jouer son rôle protecteur[47]. En raison de l'ambiguïté des prédictions empiriques sur l'impact de la

[47] Une autre littérature insiste moins sur les effets de réputation que sur les effets d'apprentissage et de formation de routines liés à la fréquence d'une transaction. Une transaction récurrente favorise ces effets d'apprentissage sur la meilleure manière d'encadrer une transaction donnée (Mayer et Argyres, 2004).

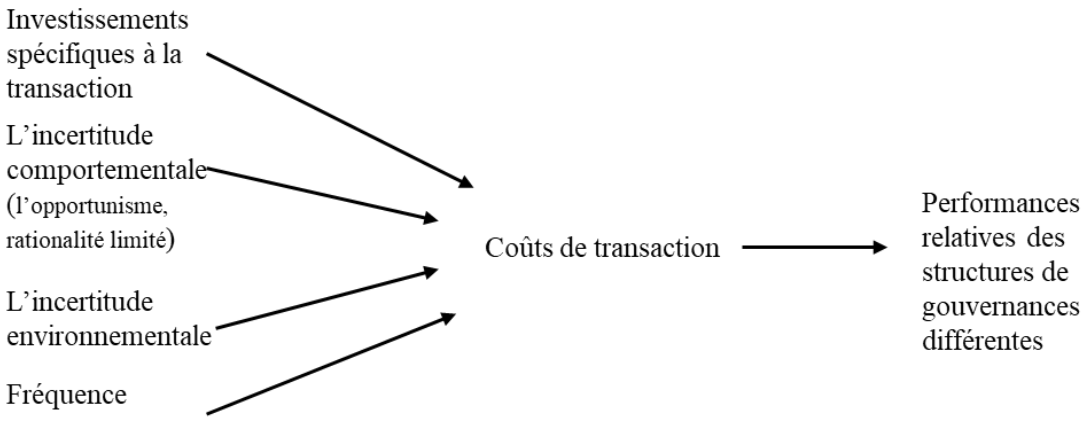
fréquence des transactions sur les coûts de transaction, cette variable n'a pas fait, pour le moment, l'objet de nombreux travaux empiriques.

Le dernier attribut à l'origine de coûts de transaction porte sur les problèmes de mesure sur les attributs des biens ou services échangés (Barzel, 1982, 1997). Bien que cet attribut ne soit que rapidement évoqué par Williamson (1985), il nous semble important de le mentionner en raison de leur pertinence dans l'organisation des filières agroalimentaires. D'après Barzel, chaque bien, service ou actif économique est composé d'un ensemble de caractéristiques qui ne sont pas nécessairement observables par les parties prenantes. Par exemple, un acheteur de tomates n'est pas en mesure d'identifier avant l'achat les conditions de production (produit issue de l'agriculture biologique par exemple) ou la qualité organoleptique de cette tomate[48]. En l'absence de mécanismes permettant de fournir cette information, l'acheteur va subir des coûts de mesure. Les marques, les standards de qualité sont des exemples de procédures de marché dont l'une des fonctions est de limiter ces coûts de mesure et d'étendre le volume des transactions.

II.1.2.4. Les structures des gouvernances dans une perspective d'efficacité

L'ECT est souvent considérée comme une réussite empirique (Joskow, 2005 ; Lafontaine et Slade, 2007). Ce constat est en grande partie lié à la capacité de l'ECT de générer des propositions théoriques empiriquement réfutables (en plus de la capacité des chercheurs à collecter les données pertinentes) mettant en relation les hypothèses comportementales, les attributs des transactions et les structures de gouvernance (Figure 4).

[48] L'achat d'un actif immobilier illustre bien aussi la multitude de caractéristiques à prendre en compte et à évaluer. Ces caractéristiques vont souvent au-delà des propriétés intrinsèques du bien pour inclure d'autres éléments (par exemple, présence proche de transports en commun, sectorisation scolaire, ……).



Source : Rindfleich et Heide (1997)

Figure 4 : Le cadre d'analyse basique d'explication de l'ECT

Les travaux des Williamson (1975, 1985) ont permis de mettre en évidence que l'ECT est une théorie des contrats incomplets où la principale préoccupation des contractants est d'éviter l'apparition de comportements opportunistes, tout en préservant la flexibilité de leurs relations. Puisque les contrats sont incomplets, ils doivent être complétés par d'autres mécanismes qui constituent, avec le contrat, la structure de gouvernance. L'hypothèse sous-jacente est que les coûts de transaction, et donc les coûts de gouvernance, varient selon le mode d'organisation. En particulier, Williamson (1991) a formulé l'hypothèse selon laquelle les entreprises cherchent à adapter les structures de gouvernance choisies aux attributs des transactions de manière à économiser sur les coûts de transaction. Le principe d'alignement de Williamson (1991, 1996) est mobilisé et précisé dans le cadre d'analyse de la performance organisationnelle relative des plateformes (Chapitre II, Section 3). L'approche de coûts de transaction fournit ainsi une explication cohérente à l'existence de modes alternatifs d'arrangements institutionnels et les éléments pour comprendre les arbitrages entre ces modes.

II.2. La diversité des structures de gouvernance : une analyse comparative

La section précédente a permis de mettre en évidence que les contrats entre les agents économiques et également dans les plateformes sont incomplets. Ces agents économiques

essaient de gérer les problèmes de coordination[49] à l'origine des coûts de transactions au travers d'un choix adéquat de structures de gouvernance. L'ECT distingue et contraste trois familles de structures de gouvernance : le marché, la hiérarchie et des formes intermédiaires souvent qualifiées de formes hybrides. Il existerait en quelque sorte un continuum de structures de gouvernance avec deux formes polaires que sont le marché et la hiérarchie. La littérature en économie des filières agricoles parle souvent d'un degré croissant de coordination verticale lorsque l'on s'éloigne du marché en direction de la hiérarchie (Peterson et al., 2001)[50].

II.2.1. Trois familles de structures des gouvernances : marchés, hybrides, hiérarchies

Williamson (1991) distingue différentes familles de structures des gouvernances (SG) à partir d'un cadre conceptuel mobilisant quatre attributs principaux présentés dans le Tableau 7 : (1) l'intensité des incitations, (2) les instruments de contrôle, (3) les capacités adaptatives des structures face aux perturbations exogènes, et (4) la nature des contrats.

Commençons par l'étude des deux principaux instruments qui caractérisent les structures de gouvernance (Williamson, 1991) : l'intensité des incitations et du contrôle administratif. Le premier correspond à la possibilité d'un acteur de s'approprier directement les résultats monétaires (positifs comme négatifs) de ses actions. Un agriculteur indépendant sans engagements quelconques auprès de structures collectives. Plus précisément, les structures de gouvernance se différencient selon le niveau des intensités des incitations qui sont génères et les contrôles administratives qui sont employés. Williamson (1991) rejoint l'hypothèse de Barnard et Hayek que le problème central de l'économie est celui de l'organisation et l'adaptation. En s'inspirant de leurs apports, l'auteur distingue deux types d'adaptation pour faire face aux perturbations : autonome (A) et coordonné (C). L'adaptation du type autonome (A) est une coordination indépendante des agents qui font face aux perturbations exogènes.

[49] Dans cette thèse, les termes « problèmes de coordination » et « aléas contractuels » seront considérés comme synonymes. Le terme d'aléas contractuel (*contractual hazards* en Anglais) a été popularisé par les travaux de Williamson qui décrit son approche comme une approche contractuelle de la coordination économique.

[50] La formulation est cependant hasardeuse dans la mesure où le marché est aussi une structure dans laquelle il existe une coordination forte. Il serait sans doute préférable de parler de recours croissant à une coordination autre que par le système des prix.

L'adaptation de type coordonné (C) est nécessaire pour éviter le choix d'une solution sous-optimale par les agents qui sinon agissent de façon individuel. Les deux types d'adaptations sont utilisés par les agents pour minimiser des coûts. Le dernier attribut de Structure de Gouvernance (SG) est la forme de droit du contrat qui peut varier selon le recours aux mécanismes d'ordre privé ou public par rapport à des dispositifs légaux (Williamson, 1991). Le droit du contrat est selon Williamson (1991) plus fort dans le cas où les SG sont tournées vers l'ordre public. Inversement, ce droit de contrat est moins fort quand les SG recourent vers l'ordre privé. L'ensemble des attributs (performance, adaptation et droit du contrat) des différentes SG issues de l'ECT sont présentés dans le Tableau 7. Nous ajoutons également le type de contrat qui leur est associé.

Tableau 7 : Les attributs des structures des gouvernances

Attributs	**Marché**	**Forme hybride**	**Hiérarchie**
Instruments			
-Incitations	+ +	+	0
-Contrôles administratifs	0	+	+ +
Attributs de performance			
-Adaptation autonome	+ +	+	0
-Adaptation coordonnée	0	+	+ +
Droit du contrat	+ +	+	0
Type de contrat	Classique	Néo-classique	Subordination

Légende : + + = fort ; + = moyen ; 0 = faible

Source : Williamson (1991, p. 281)

Ces types de contrats sont associés à différentes structures des gouvernances identifiés par la théorie des coûts de transaction. Ces contrats sont appelés le contrat classique, néo-classique et contrat de subordination. Les SG et les contrats possèdent différents attributs et/ou leur intensité qui sont brièvement discutés dans les prochaines sous-sections.

II.2.1.1. La SG du marché et le contrat classique

Le contrat « classique » est utilisé dans la SG du marché. Ces dispositifs coordonnent les transactions qui ne nécessitent pas d'investissements spécifiques. En conséquence, les parties n'ont pas besoin d'entretenir une relation de long terme et suivent les opportunités de marchés telles que signalées par le mécanisme des prix.

Les transactions gouvernées par le SG du marché présentent une capacité d'adaptation autonome, des incitations fortes et des contrôles administratifs, propres à la transaction, inexistants ou très faibles. La coordination est décentralisée car les agents sont indépendants et autonomes et réagissent principalement aux fluctuations des prix. De ce fait, les interactions stratégiques entre les agents et le risque d'opportunisme ne sont pas importants. Plus précisément, les comportements opportunistes sont punis par la rupture de la relation contractuelle. Les agents étant parfaitement interchangeables, la partie lésée peut rapidement et facilement retrouver d'autres opportunités d'échange. Les contrats de *marché spot* sont de courte durée voir instantanés. En cas de désaccords, les agents recourent aux tribunaux et la menace des sanctions dans un environnement concurrentiel est suffisante pour limiter les comportements opportunistes (Williamson, 1991). Ce mode de coordination est efficace dans le cas où la qualité des biens est facilement vérifiable, ou il n'existe pas de dépendance entre les parties.

II.2.1.2. La SG de la hiérarchie et le contrat de subordination

Le contrat de subordination est une caractéristique centrale de la hiérarchie. Il est liée à la structure hiérarchique de l'organisation qui implique une chaîne de subordination entre les différents niveaux de l'organisation. L'équipe de direction de l'entreprise a pour fonction de coordonner l'activité au sein de l'organisation. Elle joue aussi le rôle d'arbitre. En cas de désaccord entre deux divisions ou départements d'une firme, c'est le niveau hiérarchique supérieur qui tranche le désaccord. Pour reprendre l'expression de Williamson (1991), la firme est « sa propre cour ultime d'appel ».[51] Cette SG se caractérise aussi par des incitations individuelles plus faibles que dans la gouvernance par le marché et un contrôle administratif plus fort. La relative faiblesse des incitations individuelles ne signifie pas une absence d'incitations monétaires. L'organisation interne offre la possibilité de promotions à ses agents, promotion qui s'accompagne souvent d'une augmentation salariale[52]. Cependant, d'après Williamson, ce type d'incitations ne sera jamais aussi puissant que le statut de créancier résiduel attaché à la propriété d'actifs (non humains). Cette faiblesse des incitations monétaires est

[51] La cour peut bien sur intervenir lorsque le différend porte sur l'interprétation du contrat de travail entre un salarié et son employeur.
[52] Voir par exemple l'article fondateur de Lazear et Rosen (1981).

combinée avec un contrôle administratif fort. Contrairement à la gouvernance par le marché, les membres d'une organisation hiérarchique ne sont pas totalement libres des décisions qu'ils peuvent prendre. Ils doivent respecter des règles administratives de fonctionnement, respect qui est par ailleurs apprécié à travers des dispositifs de contrôle. Ce type de structure de gouvernance est relativement mieux adapté à des situations d'incertitude forte lorsque les différentes parties d'une transaction sont dans une situation de dépendance bilatérale en raison de la présence de forts investissements spécifiques. L'adaptation aux aléas repose moins sur la négociation entre les parties pour réviser le contrat initial que sur le respect des règles administratives précisant qui peut prendre les décisions à un moment donné.

II.2.1.3. La SG hybride et le contrat « néoclassique »

Selon Ménard, « *les formes hybrides sont des arrangements institutionnels basés sur des contrats de long terme (ou de court terme automatiquement renouvelables) entre des partenaires qui maintiennent des droits de décision et de propriété distincts tout en acceptant une coordination partielle de leurs activités ou de leurs décisions* » (Ménard, 2004, p. 19). Ces structures des gouvernances font face aux transactions dans lesquels les droits de propriété restent distincts malgré le *pooling* de certaines ressources ; les droits des décisions distincts préservent l'indépendance des partenaires malgré le fait que les droits partagés limitent leur autonomie (Ménard, 2012). Les SG hybrides sont associées à un type de relations contractuelles que le juriste Américain MacNeil qualifie de « contrat néoclassique » (McNeil, 1978). Dans ce type de relation contractuelle, les parties ne cherchent pas tant à préciser *ex ante* les différentes réponses aux futures possibles qu'à préserver la continuité de la relation en insérant dans le contrat (incomplet) des procédures qui précisent la manière dont les décisions seront prises en cas de contingences imprévues. Le contrat initial offre un cadre pour les négociations entre les parties ainsi qu'un certain nombre de sauvegardes pour contrer les potentiels comportements opportunistes. Les parties restant légalement indépendantes, les incitations sont plus fortes que dans une relation hiérarchique car chaque partie est créancière résiduelle du résultat de ses actions. Le contrat initial, même incomplet, les oblige cependant à un certain nombre d'engagements qui limitent leurs capacités discrétionnaires. Par rapport à la gouvernance par le

marché, les parties ne sont plus totalement libres de faire ce qu'elles veulent de leurs actifs. Ces engagements sont par ailleurs soumis à contrôle et sanctions éventuelles[53].

II.2.2. La diversité empirique des formes hybrides

L'ECT s'est initialement consacrée à l'analyse du choix entre marché et intégration verticale (faire ou faire faire) (Coase, 1937, Williamson, 1975). De nombreux travaux empiriques sont venus corroborés les propositions théoriques (voir par exemple, Shelanski et Klein, 1995 ; Joskow, 2005). Les formes hybrides ont été moins étudiées car elles ont été considérées comme hautement instables et de ce fait temporaires (Williamson, 1975). Aujourd'hui, ces formes hybrides représentent un des volets de la recherche les plus fertiles de l'ECT en reconnaissant à la fois de leur diversité empirique mais aussi, et surtout, de leur prévalence dans une économie de marché (Ménard, 2012). Les formes hybrides se déclinent de manière très variées et nous ne proposons qu'un échantillon limité de cette diversité : contrat bilatéral de long-terme, alliances stratégiques, *joint-ventures*, réseaux de franchise, contrats de sous-traitance, coopératives, etc. Au-delà de cette diversité empirique, Ménard (2004) identifie un certain nombre des points communs : la mise en commun de ressources (*pooling*) sans intégration totale, la contractualisation et le maintien de la concurrence entre parties qui néanmoins cherchent à coopérer.

Notre objet empirique, les plateformes collectives d'approvisionnement en produits locaux, appartient à cette catégorie des formes hybrides, en l'occurrence une forme hybride collective dans laquelle plus de deux parties sont impliquées (voir la section suivante). Les adhérents des plateformes ont mis en commun une partie de leurs ressources en participant à la création de la plateforme. L'adhésion équivaut à un droit de propriété sur les actifs de la plateforme. Par ailleurs, les adhérents des plateformes acceptent aussi d'en respecter le règlement intérieur ce qui les engage. Finalement, mêmes s'ils sont adhérents d'une organisation collective, les fournisseurs des plateformes (agriculteurs et transformateurs) restent néanmoins en

[53] Par exemple, même s'ils restent juridiquement indépendants du franchiseur, les franchisés d'un réseau doivent respecter le cahier des charges associés à l'usage de la marque du franchiseur et ce respect fait l'objet d'un contrôle de la part du franchiseur (par exemple en testant la qualité du produit ou du service proposé).

concurrence pour la vente de leurs productions. De plus, les plateformes ne sont qu'une source de débouchés parmi d'autres pour la majorité d'entre eux.

II.2.3. Les plateformes collectives d'approvisionnement : des formes hybrides collectives

La section précédente a rappelé (i) la prédominance des formes hybrides dans différents secteurs d'activité, (ii) la grande diversité empirique que recouvrent le terme de formes hybrides. La littérature existante, théorique et empirique, en économie des organisations s'est essentiellement concentrée sur les formes hybrides que nous qualifions de « bilatérales » dans lesquelles il existe une relation de long-terme entre deux parties. Un contrat de long terme pour l'approvisionnement d'un *input* donné ou un contrat de franchise sont deux exemples de ce type d'organisation. Il existe cependant de nombreuses situations dans lesquelles plusieurs entreprises légalement autonomes coopèrent dans le but d'obtenir une valeur économique résultant de cette coopération. Certaines alliances stratégiques ou *joint-venture* impliquant plus de deux entreprises en sont des exemples[54]. Les plateformes collectives d'approvisionnement sont aussi dans ce cas de figure. Nous qualifions ces modes d'organisation de formes hybrides « collectives ». L'exemple le plus représentatif dans le secteur agroalimentaire est celui des coopératives et autres organisations de producteurs. La littérature sur les coopératives et organisations de producteurs est intéressante dans la mesure où elle peut nous permettre d'affiner l'analyse des mécanismes de gouvernance présents dans ces hybrides collectifs. Cette littérature est immense et couvre différentes facettes de l'objet « coopérative ». Notre propos n'est pas d'en faire une revue exhaustive. Il s'agit plutôt d'identifier les travaux qui peuvent être mobilisés pour étudier la gouvernance des plateformes collectives (qui sera approfondie dans la section suivante). La nature collective de ces plateformes pose des problèmes particuliers en termes de mécanismes de décision et d'incitation.

[54] Les alliances entre compagnies aériennes dans le secteur du transport aérien sont un bon exemple (Lazzarini, 2007).

Les plateformes d'approvisionnement qui font l'objet de notre analyse, tout comme les coopératives, sont des organisations collectives qui sont possédées par leurs adhérents[55]. Ces derniers sont potentiellement hétérogènes et peuvent avoir des intérêts divergents sur la conduite de l'organisation collective. Ces hétérogénéités sont plurielles et peuvent se combiner : hétérogénéités en termes de préférences, en termes de productivité et/ou de coûts de production, en termes de capacité à investir, etc… Ces divergences d'intérêts se traduisent par des coûts liés à la décision collective car il s'agit d'agréger, souvent sous la forme de procédures de votes, des préférences hétérogènes voire contradictoires (Benham et Keefer, 1991 ; Hansmann, 1996). L'abondante littérature sur les choix publics (*public choice* dans la littérature internationale) a bien mis en évidence les différentes inefficacités qui peuvent résulter des comportements stratégiques dans les systèmes de vote (voir Mueller, 2003, pour une revue de la littérature).

Un problème de nature différente est aussi particulièrement saillant dans les coopératives et organisations collectives de producteurs : les mécanismes d'incitation et de contrôle. Toutes les organisations collectives, cela va bien au-delà des coopératives mais est particulièrement saillant dans cette structure de gouvernance, sont confrontées au problème du passager clandestin (*free riding*) (Alchian et Demsetz, 1972, Holmström, 1982). Même si collectivement, tous les agents impliqués dans une organisation collective ont intérêt à ce que cette dernière fonctionne de manière efficace, individuellement, ils ont aussi intérêt à ne pas fournir les efforts ou investissements nécessaires de manière à augmenter leurs profits individuels. Il existe ainsi une divergence entre intérêts individuels et intérêts collectifs. Ce problème se décline de différentes manières. Une organisation collective possédant une marque commune doit s'assurer de l'homogénéité qualitative des biens produits par les adhérents afin de protéger la réputation de la marque. Ce problème est d'autant plus important que les consommateurs sont sensibles à des caractéristiques de confiance ou d'expérience dans les produits qu'ils achètent. Une coopérative / organisation collective de producteurs doit aussi s'assurer que les adhérents valoriseront leurs productions au travers de la structure collective plutôt qu'au travers de canaux alternatifs (incluant parfois la vente directe). Ces organisations collectives doivent aussi faire

[55] Des formes nouvelles de coopératives agricoles ont aussi vu le jour dans lesquelles les adhérents ne sont pas les seuls propriétaires d'une coopérative (Chaddad et Cook, 2004).

en sorte que les adhérents participent effectivement dans la gouvernance de la structure, par exemple, soit en occupant des responsabilités collectives, soit en participant aux assemblées générales.

II.2.4. Le cadre d'analyse des mécanismes de gouvernance des plateformes collectives d'approvisionnement

L'objectif principal de cette section est de proposer un cadre d'analyse pour étudier les mécanismes de gouvernance dans les plateformes d'approvisionnement qui cherchent à limiter les problèmes de coordination. Plus spécifiquement, nous nous intéressons à la coordination horizontale en amont entre les plateformes et leurs fournisseurs, essentiellement les agriculteurs adhérents. Cette relation est en effet le maillon déterminant pour assurer la disponibilité et la régularité des produits locaux auprès des clients.

Tandis que certaines études ont abordé les structures de gouvernance des circuits courts et démarches d'approvisionnement des produits aux institutions publics (Carbone, 2017 ; Fondse et al., 2012 ; Lamine, 2012 ; Mercado et al., 2016), les plateformes collectives qui approvisionnent un panier des produits locaux aux clients professionnels sont une innovation organisationnelle récente qui ont suscité peu d'intérêt en économie en générale (Berti et Mulligan, 2016). De plus, à notre connaissance elles n'ont pour le moment pas fait l'objet de travaux en économie des organisations en particulier. Par conséquent, nous avons utilisé les travaux théoriques et empiriques portant sur des structures de gouvernance qui semblaient structurellement « proches », c'est-à-dire possédant des caractéristiques de fonctionnement semblables à celles des plateformes collectives d'approvisionnement.

Dans un premier temps le cadre vise à identifier les problèmes de coordination auxquels les plateformes doivent répondre. Ces problèmes de coordination dépendent des attributs de transactions (Williamson, 1991) qui sont eux-mêmes affectés par la stratégie des plateformes et leur choix de positionnement sur le marché (Nickerson et al., 2001) et par l'environnement institutionnel (North, 1990 ; Williamson, 1991 ; Hobbs et Young, 2000).

Pour présenter différents solutions organisationnelles des plateformes, nous nous inspirons de la typologie des mécanicismes des gouvernances qui constituent les formes hybrides de Raynaud et Sauvée (2000). Elle a été utilisée dans l'étude des mécanismes de gouvernance des

transactions successives dans le cas des marques collectives et les organisations des producteurs qui impliquent plusieurs acteurs.

II.2.4.1. Des attributs de transaction aux problèmes de coordination

Avant la présentation du cadre de description des mécanismes de gouvernance des plateformes, nous posons le cadre de l'étude des problèmes de coordination horizontaux. Ils découlent de notre unité d'analyse : l'approvisionnement des produits locaux entre des agriculteurs et les plateformes.

La première partie avant l'identification et l'analyse des problèmes de coordination s'intéresse à la spécificité de l'offre et la demande des produits locaux et également son environnement. Plus spécifiquement, nous présentons les caractéristiques spécifiques de l'offre des agriculteurs locaux et la demande des clients professionnels et les enjeux de ces particularités pour la coordination des transactions. Les transactions sont également affectées par l'environnement institutionnel donné (North, 1990 ; Williamson, 1991). Nous supposons que cet environnement a certains enjeux pour la coordination des plateformes mais il n'est pas le déterminant principal des modes d'organisation adoptés. Par conséquent, il n'est pas un élément central de notre analyse mais plutôt un des facteurs qui affectent de manière non-discriminante les transactions. Pour ce faire nous nous appuyons sur l'analyse de l'environnement institutionnel comme proposée par Hobbs et Young (2000).

Ensuite, nous présentons les différents attributs de transactions (la spécificité des actifs, la fréquence et le niveau d'incertitude) proposés par Williamson (1985, 1991). L'ensemble des attributs des transactions dans l'environnement institutionnel donné génèrent les problèmes de coordination (ou les aléas contractuels) qui apparaissent dans les plateformes. L'identification de ces problèmes de coordination est guidée par les besoins des clients professionnels qui demandent les produits locaux : la garantie de qualité (les produits locaux frais, homogènes et traçables), le besoin de regrouper plusieurs agriculteurs pour répondre aux grands volumes, le besoin de regrouper plusieurs producteurs différents pour répondre au besoin de diversité.

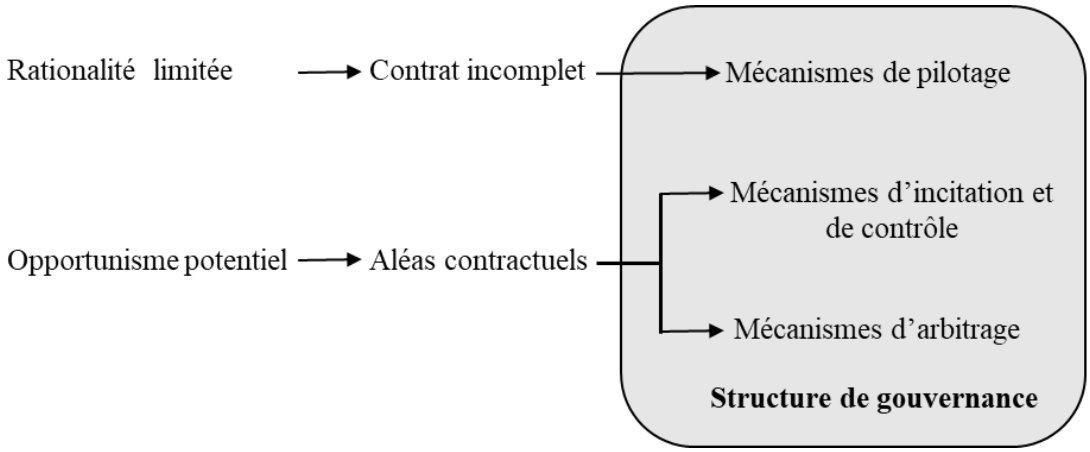
L'intensité des problèmes de coordination peut dépendre de positionnement stratégique (Nickerson et al., 2001) des plateformes qui est déterminé *ex ante*. Nous avons identifié le

principal élément de positionnement stratégique des plateformes que nous mobilisons dans l'analyse des problèmes de coordination qui est déterminée selon le type des clients visés.

Enfin, ce cadre d'analyse nous permet d'identifier les problèmes de coordination et leur intensité. Les mécanismes des gouvernances des plateformes doivent en répondre pour assurer la régularité et la disponibilité des produits locaux afin de répondre à la demande des clients professionnels.

II.2.4.2. Cadre d'analyse pour explorer les mécanismes de coordination des plateformes

La structure de gouvernance vise à coordonner les parties prenantes pour réaliser et partager les gains de la coopération entre eux. Comme évoqué par Williamson (1996), la SG est un moyen pour accomplir un ordre dans la relation qui est menacée par le conflit potentiel sur les opportunités de réaliser des gains de cette relation. En suivant l'ECT le premier pas pour assurer cet ordre est la mise en place des relations contractuelles qui fixent certaines obligations et engagements entre parties prenantes *ex ante*. Cependant, en raison de l'incomplétude contractuelle combinée avec l'opportunisme potentiel des parties prenantes, les contrats sont des outils de coordination imparfaits qui doivent être complétés par des mécanismes additionnels. Dans leur analyse de la gouvernance des organisations collectives pilotant les signes officiels de qualité dans le secteur agroalimentaire en France, Raynaud et Sauvée (2000) proposent d'intégrer trois types des mécanismes des gouvernances : (i) les mécanismes de pilotage des relations qui ont pour fonction de combler les vides dans les contrats en précisant les règles de décision et la répartition des droits de décision, (ii) les mécanismes de contrôle et d'incitation permettant d'évaluer les actions des agents, de récompenser les comportements souhaités et punir les comportements déviants et, in fine, partager les gains de la collaboration, et (iii) les mécanismes de gestion des conflits éventuels pouvant survenir entre les parties avant de recourir aux tribunaux (Figure 5).



Source : adapté selon Brousseau et Fares (1998) et Raynaud et Sauvée (2000)

Figure 5 : Hypothèses comportementales et mécanismes de gouvernances

En raison de l'incomplétude des contrats, un certain nombre de décisions sont à prendre pendant le déroulement de la relation qui sont appelés **les mécanismes de pilotage** (Raynaud et Sauvée, 2000).

La nature collective des certaines plateformes précédemment indiqué, implique que les agriculteurs sont les coopérateurs et les copropriétaires de la plateforme. Chaque producteur adhérent/participant possède donc les droits résiduels de contrôle sur les actifs collectivement possédés tout en préservant leurs droits de propriétés individuelles distinctes (Hart, 1995). Selon Ménard (1997), le partage des droits résiduels implique la création des mécanismes de décision dans lesquels chaque agriculteur coopérateur est représenté ou impliqué directement ou indirectement par le jeu de délégations. Cela se traduit par la création d'organes décisionnels des plateformes qui sont déterminés *ex ante* avant la coopération effective. Ménard (1997) cite l'assemblée des producteurs qui peut prendre les décisions sur le fonctionnement interne et les changements de ce fonctionnement.

Par conséquent, les mécanismes de pilotage sont nécessaires pour coordonner les plateformes *ex post.* A titre d'exemple, Raynaud et Sauvée (2000), citent certains mécanismes de pilotage qui pourraient potentiellement se retrouver dans les plateformes : la modification d'un cahier des charges, les investissements dans la promotion des certains produits, la modification de la structure de gouvernance et d'autres règles.

Les mécanismes de l'adaptation des organisations ne suffisent pas à gérer la qualité et les comportements opportunistes concernant les produits alimentaires. Par conséquent, **les mécanismes d'incitation de contrôle** sont nécessaires. Il s'agit des mécanismes de

surveillance ou de contrôle qui permettent d'assurer le bon déroulement des transactions par rapport aux engagements initiaux entre les parties prenantes. Les mécanismes d'incitation sont tout aussi nécessaires pour réaliser les gains de l'échange ou la coopération. L'exemple typique dans le secteur agro-alimentaire est le paiement conditionnel à la qualité (Raynaud et Sauvée, 2000), ou plus généralement, les contrats incitatifs dans lesquels la rémunération finale des parties impliquées dépend de leurs comportements ou de leurs résultats (Hölmstrom, 1979, Lafontaine, 1992). Un deuxième mécanisme d'incitation plus indirecte s'inspire de la logique du modèle de salaire d'efficience (Shapiro et Stiglitz, 1984) ou l'on organise la relation de façon que la partie que l'on cherche à inciter ait quelque chose à perdre en cas de rupture de la relation. Ce mécanisme repose sur l'existence de rentes définies comme le supplément de valeur que les parties peuvent espérer obtenir dans la relation relativement à ce qu'ils pourraient obtenir à l'extérieur de la relation (Klein et Leffler, 1981 ; Klein, 1995). Dans le contexte des plateformes collectives d'approvisionnement, le supplément de valeur peut provenir d'un différentiel de prix positifs pour les membres des plateformes lorsqu'ils vendent leurs produits au travers de la plateforme relativement à des canaux alternatifs de distribution.

Dans sa description des structures alternatives de gouvernance, Williamson (1985) met l'accent sur le recours à l'arbitrage comme une des caractéristiques centrales des formes hybrides. Cela ne signifie pas l'absence de recours aux tribunaux pour traiter des litiges commerciaux. Les parties dans les formes hybrides cherchent à maintenir la continuité de la relation en favorisant, dans un premier temps, la gestion interne des litiges. Par conséquent les acteurs prévoyants mettent en place **les mécanismes d'arbitrage** pour traiter ces litiges.

II.3. Cadre d'analyse de la performance organisationnelle des plateformes

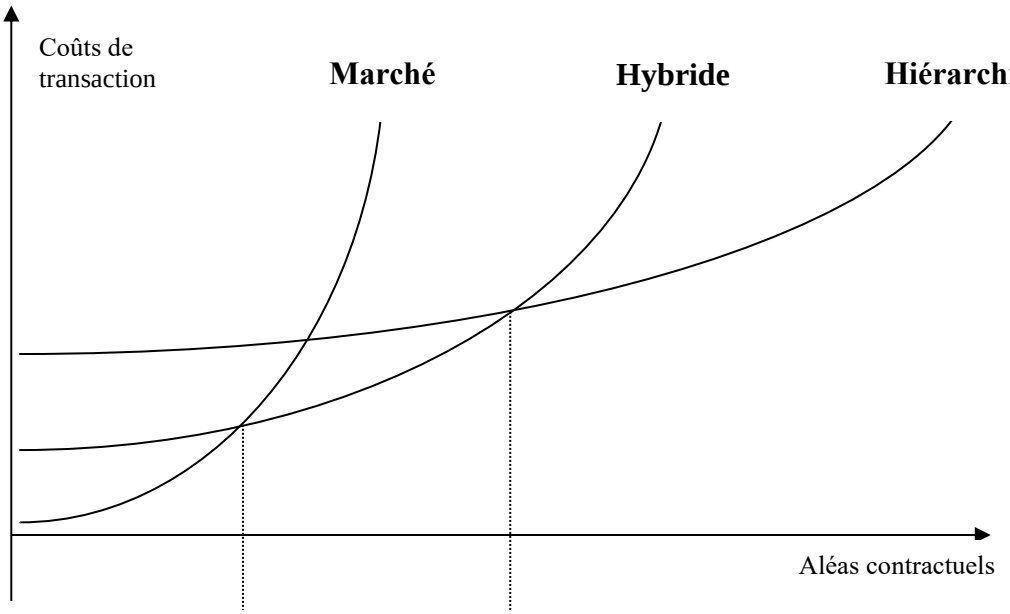
La section précédente a démontré une diversité des choix des SG et les mécanismes qui pourraient être adoptés en essayant de résoudre les problèmes de coordination. Cette section a pour objectif de proposer une grille pour étudier la performance organisationnelle de ces mécanismes. Dans un premier temps, nous présentons le principe d'alignement de Williamson (1991) entre les attributs des transactions et les choix organisationnels ainsi que les limites des tests usuels en économie des coûts de transactions qui s'intéressent aux performances des choix organisationnels. Nous proposons ensuite un cadre élargi qui intègre la dimension stratégique dans l'évaluation de cette performance en mobilisant le concept de positionnement stratégique.

Puis, nous présentons le positionnement stratégique adoptés par les plateformes collectives et le cadre d'analyse adopté pour étudier leurs performances.

II.3.1. L'analyse de la performance organisationnelle : adapter les structures de gouvernance aux attributs des transactions

L'analyse des performances économiques des plateformes est guidée par les travaux de la théorie des coûts de transaction sur le lien entre performance économique et choix organisationnels. Le cadre général adopté pour explorer ces performances est la proposition de Williamson (1991 ; 1996) qui a formulé l'hypothèse selon laquelle les entreprises, dans un environnement concurrentiel fort, cherchent à aligner les structures de gouvernance et les attributs des transactions de manière à économiser sur les coûts de transaction. Cette hypothèse implique la recherche des mécanismes de gouvernances qui réduisent les aléas contractuels de la manière la plus efficace. Cette analyse est représentée dans la Figure 6 qui distingue les trois principales familles de structures de gouvernance identifiées par la théorie à savoir la gouvernance par le marché, la gouvernance hiérarchique et les formes hybrides (Williamson, 1985, 1996)[56].

[56] Il existe une diversité de formes organisationnelle à l'intérieur de chacune de ces familles. La diversité des formes hybrides sera étudiée ultérieurement dans cette thèse.



Source : d'après Williamson (1991)

Figure 6 : Alignement entre structures de gouvernance et problèmes de coordination

En abscisse, nous avons l'intensité des problèmes de coordination anticipés (encore appelés aléas contractuels). La difficulté à mesurer la qualité des produits, les problèmes de coordination liés à la présence d'actifs spécifiques ou les différents types d'incertitude présents dans une transaction en sont des exemples. En ordonnée, nous avons une mesure des coûts de transaction associés à l'usage des différents types de structures de gouvernance. Chaque courbe représente le niveau de coûts de transaction pour une structure donnée attaché à une intensité d'aléas contractuel. Le principe d'alignement de Williamson rappelé auparavant implique que la recherche d'une coordination efficace pousse les entreprises à se situer sur la « courbe enveloppe » qui correspond, pour chaque niveau d'aléas contractuel, à celle qui minimise les coûts de transaction[57] [58]. Pour des niveaux faibles d'aléas contractuels, le marché est le mode de gouvernance le plus efficace en termes de coûts de transaction. A contrario, pour des niveaux élevés, la gouvernance par la hiérarchie (intégration verticale) est la structure la plus efficace.

[57] Aux différents points d'intersection entre les courbes de la figure, les deux modes d'organisation ont une efficacité identique.

[58] Dans ce travail, nous ne mobilisons pas les travaux récents sur les « formes plurielles », *i.e*. lorsqu'une même entreprise utilise différentes structures de gouvernance pour encadrer des transactions ayant *a priori* des caractéristiques similaires (voir Raynaud et al., 2019, pour une revue récente de la littérature). Notre étude empirique ne contient pas d'exemples de formes plurielles.

Les formes hybrides dominent pour des niveaux intermédiaires d'aléas contractuels. Ce principe a fait l'objet de très nombreuses études empiriques, en particulier mais pas uniquement sur la question des frontières de la firme (Shelanski et Klein, 1995 ; Macher et Richman, 2008) qui, dans leur majorité, confirmaient les prédictions théoriques.

Ce modèle heuristique a été utilisé pour étudier l'effet des structures de gouvernances sur la performance des firmes. L'idée centrale est qu'une entreprise sera d'autant plus performante que l'organisation de ses transactions est alignée avec les attributs transactionnels. Par exemple, un défaut d'alignement pour une transaction importante devrait se traduire par une plus faible performance de l'entreprise considérée. En fonction de la nature du secteur considéré et/ou de la disponibilité des données, plusieurs indicateurs de performance économique ont été étudiés. Nous ne citons ici que quelques exemples illustratifs : l'effet du choix « faire ou faire faire » sur la performance économique (Forbes et Lederman, 2010) ou technologique (Leiblein et al., 2002) ; l'effet des choix organisationnels alternatifs ou du design contractuel sur la viabilité ou survie des firmes (Azoulay et Shane, 2001 ; Nickerson et Silverman, 2003 ; Silvermann et al., 1997) ; les coûts d'un mauvais alignement dans les alliances stratégiques (Sampson, 2004). Par rapport aux travaux empiriques usuels dans l'ECT cherchant à tester l'alignement entre attributs et modes d'organisation, cette littérature a le mérite de lier explicitement les choix de gouvernance et la performance des firmes.

En dépit de leur intérêt, la validité des résultats de la majorité de ces études économétriques sur les implications en termes de performance du choix d'une structure de gouvernance souffre d'une limitation importante : l'absence de prise en compte explicite dans l'analyse économétrique du caractère endogène des structures de gouvernance choisies (Hamilton et Nickerson, 2003 ; Masten, 1993). Le problème de l'endogénéité apparaît car les choix de SG ne sont pas faits de manière aléatoire, c'est même la principale prédiction de la théorie, et ce choix de SG est affecté par des facteurs inobservables. Utiliser comme variable explicative de la performance économique les choix organisationnels, sans explicitement tenir compte du fait qu'ils résultent d'une décision de la part des entreprises considérées, a comme conséquence un biais sur les estimations obtenues. Par conséquent, les efforts pour évaluer l'effet des choix organisationnels sur la performance organisationnelle donneront des résultats non robustes en l'absence d'une prise en compte de l'endogénéité des choix organisationnels (Hamilton et Nickerson, 2003). Cela n'invalide pas l'analyse des effets des choix organisationnels sur la

performance des entreprises. Par contre, cela requiert de mobiliser les techniques économétriques adéquates en vue d'obtenir des résultats pertinents (Masten, 1993)[59].

II.3.2. Une perspective étendue : l'introduction des choix de positionnement stratégique

La section précédente a décrit le besoin de tenir explicitement compte du caractère endogène des choix organisationnels afin d'évaluer l'impact de ces choix sur la performance des firmes. Un autre problème, en lien avec la question de l'endogénéité, pour évaluer la performance des entreprises porte sur le caractère plus ou moins exogène des attributs transactionnels. Par exemple, la majorité des travaux empiriques sur l'arbitrage entre « faire et faire faire » considèrent ces attributs comme exogènes (Shelanski et Klein, 1995). Or, certains de ces attributs peuvent aussi faire l'objet d'un choix de la part des firmes. Par exemple, dans l'article de Riordan et Williamson (1985), le degré de spécificité des actifs est choisi de manière soit à réduire les coûts de production, soit à augmenter la demande au travers d'une différentiation accrue des produits proposés. Les investissements consentis par une entreprise pour améliorer la réputation de sa marque (une forme d'actif spécifique) ont pour objet d'augmenter sa part de marché (et/ou à réduire la sensibilité du consommateur au prix) et ses performances économiques.

Plus généralement, certains attributs transactionnels peuvent être en partie déterminés par le positionnement stratégique des entreprises. Dans le prolongement de l'approche développée et popularisée par Porter (1980), le positionnement stratégique cherche à créer un avantage concurrentiel pérenne. Il revient à réaliser des activités différentes de ses concurrents (à se distinguer) ou à réaliser des activités similaires mais de manière plus efficace. Il s'agit pour une firme d'essayer de se distinguer de ses concurrents aux yeux de ses clients en vue d'obtenir un avantage concurrentiel durable, c'est-à-dire, *in fine* créer une valeur économique supérieure. La littérature managériale regroupe souvent la diversité des positionnements stratégiques en deux grandes catégories basées sur l'origine de l'avantage concurrentiel (Porter, 1980, Besanko et

[59] Pour Masten (1993), les travaux empiriques devraient adresser également les problèmes inhérents à des biais de sélection.

al., 2009). Une entreprise peut chercher à développer un avantage basé sur les coûts de production (donc sur les prix proposés aux clients) ou sur les bénéfices que retirent les clients de l'usage d'un produit. Sous réserve que l'on favorise une acception large de la définition de la qualité des produits, ce deuxième type de positionnement met davantage l'accent sur la qualité des produits.

Ces différents positionnements stratégiques n'ont pas les mêmes conséquences en termes de coordination verticale dans les filières de production (Nickerson et al., 2001 ; Yin et Zajac, 2004). Par exemple, un positionnement mettant l'accent sur une différentiation verticale par la qualité des produits renforce le besoin d'avoir une gouvernance des transactions en amont permettant de garantir à la fois le niveau de qualité et sa régularité. Dans la majorité des secteurs agroalimentaires, la qualité du produit final dépend des acteurs situés à différents stades des filières[60]. Plus la réputation d'une marque qui repose sur la qualité des produits est grande, plus le préjudice sera élevé en cas de comportements de la part des acteurs de la chaîne susceptibles d'influencer cette qualité (donc de la dégrader) : perte de parts de marché, mais aussi perte de rentabilité des investissements spécifiques consentis pour promouvoir et signaler la marque. La rentabilité des investissements spécifiques dans la promotion des produits est ainsi susceptible d'être réduite par le comportement opportuniste de ces fournisseurs ou distributeurs (Williamson, 1991). Dans le même temps, l'incertitude sur la qualité des produits intermédiaires doit aussi être réduite afin que le signe de qualité joue pleinement son rôle d'indicateur d'un niveau de qualité homogène et régulier (Barzel, 1982). Le contrôle de cette qualité est alors stratégique pour, en matière commerciale, se prémunir d'une détérioration de sa propre réputation et, en matière juridique, se garantir contre une responsabilité pénale. Ainsi des modalités de contrôle et de mesure de la qualité à différents niveaux des filières devront être mises en œuvre. Les modes de gouvernance des transactions devraient évoluer alors dans le sens d'une plus grande intégration contractuelle, qui peut, potentiellement, aller jusqu'à l'intégration verticale totale.

Le point important est de considérer à la fois le positionnement stratégique et la gouvernance des transactions dans les filières comme des variables de décision pour les agents impliqués. La

[60] Par exemple, un distributeur avec une marque propre qui délègue à un fabricant la production des produits.

valeur créée par un positionnement donné dépend du mode de gouvernance et vice-versa. Une bonne adéquation, ou une cohérence, entre ces deux décisions stratégiques, est source de valeur car elle permet de limiter les problèmes de coordination qui pourrait venir réduire la valeur créée par un positionnement donné. Cette analyse est dans le prolongement des travaux initiaux de Chandler (1962) portant sur le lien entre stratégie et structure.

II.3.3. Positionnement stratégique des plateformes collectives d'approvisionnement

Nous précisons maintenant les éléments que nous considérons pour caractériser le positionnement stratégique des différentes plateformes qui composent notre étude empirique. Dans un premier temps, il semble que nous pouvons exclure un positionnement qui cherche un avantage concurrentiel en termes de coûts de production. En effet, les produits agricoles locaux sont souvent produits par des structures de petite taille qui ne peuvent pas nécessairement profiter de fortes économies d'échelle, plus largement d'un avantage en termes de coûts de production, relativement à des structures de plus grande envergure. Les plateformes collectives ont plus intérêt à adopter une stratégie qui se base sur les caractéristiques des produits vendus. L'aspect « local » des différents produits proposés ne permet pas non plus de distinguer des différences de positionnement entre les plateformes collectives qui composent notre échantillon. Elles ont toutes pour objet principal de proposer des produits caractérisés par une origine locale et dans un cas des produits issus de l'AB uniquement. D'autres critères semblent nécessaires pour affiner la diversité des positionnements stratégiques des plateformes collectives étudiées.

Nous proposons de retenir comme critère de distinction de différents positionnements stratégiques le type de clients visés par les plateformes. Nous distinguons deux grands types de clients : les cuisines centrales de la restauration collective (publique ou privée) et les autres clients professionnels (GMS, magasins spécialisés, restauration professionnelle, cuisines des petits établissements scolaires, etc.). Nous retenons ce critère pour trois raisons : Premièrement, c'est *a priori* une variable de décision pour les gestionnaires ou décideurs des plateformes que de privilégier, en fonction du contexte local, un type de clientèle. Deuxièmement, les exigences de ces différents types de clients sont différentes. Les cuisines centrales de la restauration collective ont des exigences en termes de respect des contraintes sanitaires, de volumes achetés et de régularité de l'approvisionnement supérieures à celles d'autres types de clients. Ces

exigences vont affecter la nature et/ou l'intensité des problèmes de coordination que les plateformes devront gérer[61]. Troisièmement, ce facteur est corrélé avec d'autres critères envisageables comme le choix de la zone d'approvisionnement et le mode de production des produits locaux vendus. Pour illustrer ce point, nous pouvons considérer deux situations stylisées.

Dans la première situation, le choix de positionnement stratégique est d'approvisionner principalement la restauration collective, telle que les cuisines centrales à travers des procédures d'appels d'offre, en produits locaux à la fois conventionnels et issus de l'AB[62]. Ce type de clients demande de fournir un panier des biens divers, en quantité conséquente (demi-gros à gros) de façon répétitive[63]. Pour les plateformes, cela signifie qu'elles doivent planifier, homogénéiser, et coordonner les plannings de production de différents agriculteurs et s'assurer d'une relative régularité qualitative. Un moyen de limiter les risques de non-disponibilité des volumes souhaités par la restauration collective est d'étendre la zone d'approvisionnement des produits locaux (conventionnels et issus de l'agriculture biologique). Cette extension à un double effet : d'une part, et c'est l'effet recherché, elle limite le risque d'incapacité de répondre aux volumes demandés ; d'autre part, elle augmente potentiellement le nombre de fournisseurs ce qui peut introduire plus d'hétérogénéité en termes de diversité et de qualité des produits.

Dans la deuxième situation, le choix de positionnement stratégique est d'approvisionner d'autres clients professionnels (GMS, magasins spécialisés, restauration professionnelle, cuisines des petits établissements scolaires) qui demandent de plus petites quantités sur un portefeuille de biens plus réduit à la fois conventionnels et issus de l'AB[64]. Le volume inférieur

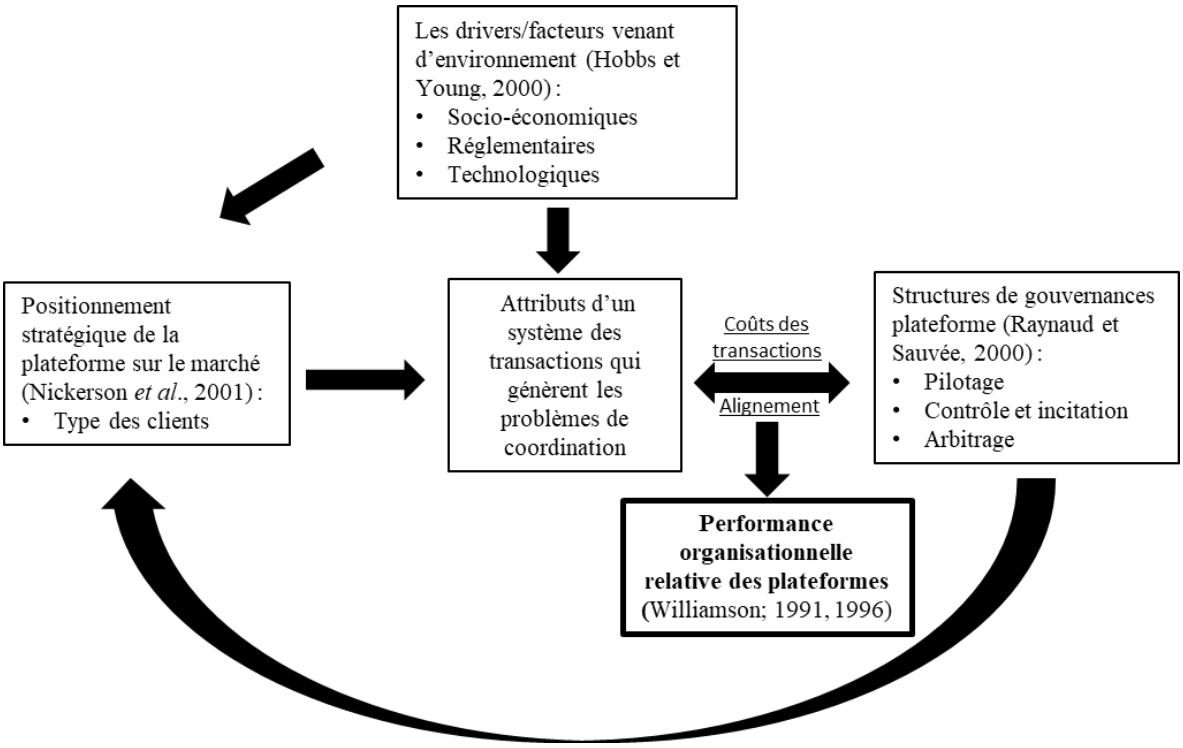
[61] Ce point sera approfondi dans la Section (II.5.1).
[62] Une procédure de marchés publics du type « appels d'offre » est une procédure formalisée pour des marchés publics supérieurs à un seuil minimum et qui entrainent de nombreuses exigences formelles.
[63] L'INSEE (2019a, 2019b) défini le commerce de gros comme « *l'achat des marchandises par quantités importantes et à les vendre à des détaillant* » et le commerce de détail « *à vendre des marchandises dans l'état où elles sont achetées (ou après transformations mineures) généralement à une clientèle de particuliers* » INSEE (2019a, 2019b). Le commerce en demi-gros est un commerce intermédiaire entre le commerce de détail et le commerce en gros, par exemple par plusieurs caisses des produits, tandis que le commerce en gros se fait par palettes et le commerce en détail par les quantités requises par un particulier (CNTRL, 2020).
[64] La restauration collective peut aussi être incluse ici lorsque qu'elle passe des commandes ponctuelles de type « gré-à-gré ». Une procédure de marché public du type « gré-à-gré » autorise l'acheteur public à ne pas faire de publicité ni de mise en concurrence préalable pour la passation d'un marché public. Cette procédure est cependant réservée pour des marchés dont le montant est inférieur à un seuil (40 000€ HT en 2020) (Bulletin officiel des annonces des marchés publics, 2017; Direction de l'information légale et administrative, 2017; MAA, 2014).

permet de faciliter la coordination et la planification entre les fournisseurs des plateformes. Cela réduit l'intensité des problèmes de coordination car moins de planification, d'homogénéisation, la coordination des plannings de production de différents agriculteurs sont peu nécessaires[65]. De plus, ce choix de positionnement stratégique avec de moindres volumes demandés et une diversité des produits réduite n'incite pas les plateformes à étendre la zone d'approvisionnement si le périmètre local (à l'échelle départementale) suffit pour ce type des clients visés.

Au-delà du positionnement stratégique des plateformes, un dernier facteur potentiellement important pour étudier le choix des modes d'organisation est l'environnement institutionnel (North, 1990, Williamson, 1991) dans lequel opère les organisations considérées. Ce dernier peut influencer directement les choix de gouvernance en modifiant les coûts relatifs des différentes structures de gouvernance[66]. Il peut aussi indirectement influencer ces choix de gouvernance en modifiant les attributs transactionnels et/ou le positionnement stratégique. Dans le contexte de notre étude empirique, la dimension institutionnelle semble être relativement moins importante. Les mêmes lois et réglementations nationales rapidement présentées dans le Chapitre I s'appliquent sur l'ensemble du territoire national sans déclinaisons locales particulières (sauf pour des soutiens financiers et des initiatives soutenues au niveau plus local). Le focus de notre analyse n'est pas centré sur l'étude des effets de l'environnement institutionnel. Par conséquent, nous analysons la performance organisationnelle à travers l'ajustement ou concordance (*fit* en anglais) entre les mécanismes de gouvernance et le positionnement stratégique. Les attributs des transactions au cœur de l'ECT, jouent ici un rôle de « variables intermédiaires » entre positionnement et organisation.

Ces différents éléments sont représentés dans la Figure 7 qui s'inspire du cadre d'analyse de Young et Hobbs (2000) qui cherche à caractériser la diversité des déterminants de la coordination verticale dans les filières agroalimentaires. La dimension de positionnement stratégique n'était pas présente et a été rajoutée à leur cadre d'analyse.

[65] Dans la section (II.5.1), nous verrons cependant que le volume inférieur des commandes peut entrainer d'autres problèmes de coordination interne.
[66] Voir par exemple, Oxley (1999) sur l'impact de la protection des droits de propriété intellectuels (un élément de l'environnement institutionnel) sur la gouvernance des alliances stratégiques.



Source : auteur

Figure 7 : Le cadre d'analyse pour l'étude de la performance organisationnelle des plateformes

II.4. Matériaux et méthodes mobilisés dans l'étude de la performance des mécanismes de gouvernance des plateformes d'approvisionnement des produits locaux

L'objectif de cette section est de présenter les données et les méthodes mobilisées dans l'étude sur la gouvernance et la performance organisationnelle des plateformes d'approvisionnement des produits locaux. Nous avons retenu une approche qualitative basée sur des études de cas pour plusieurs raisons. Premièrement, au niveau national, il n'existe pas de données qui recensent les différentes plateformes opérant en France ce qui limitait la recherche d'une analyse quantitative représentative. Deuxièmement, ces plateformes d'approvisionnement sont des innovations organisationnelles récentes, en tout cas dans le secteur d'activité considéré. Nous savons peu des choses de leur fonctionnement. Leur modèle économique n'est pas encore stabilisé et différents modes d'organisation coexistent. Une analyse approfondie d'un nombre limité de cas pouvait permettre d'améliorer notre compréhension du fonctionnement de ce système d'approvisionnement en produits locaux. Finalement, l'analyse fine des mécanismes de gouvernance au travers des études de cas peut permettre des avancées conceptuelles à la fois

utile pour d'autres systèmes collectifs (comme par exemple les coopératives) et pour générer de nouvelles questions de recherche (Siggelkow, 2007).

II.4.1. Les cas d'étude

Une approche qualitative basée sur des études de cas est utilisée dans cette thèse car elle permet de recueillir une richesse de données, en reliant le contexte dans lequel les plateformes d'approvisionnement des produits locaux se retrouvent. Une attention spéciale est donnée aux détails de la vie réelle, les relations et les pratiques sur lesquelles le chercheur n'a pas ou peu de contrôle (Stake, 2005 ; Yin, 2009). D'après Yin (2014), les études de cas offrent une perspective holistique des phénomènes complexes et se prêtent à élargir les frontières et à généraliser les théories (généralisations analytiques). Le recours aux études de cas n'est cependant pas sans débats. Une critique communément faite à la méthodologie de l'étude de cas porte sur le caractère situé et non généralisable des conclusions (Tellis, 1997). Pour Yin (1984) cependant, c'est moins la taille de l'échantillon que la conception rigoureuse de l'étude de cas qui favorise la généricité des résultats. Pour améliorer la robustesse de nos résultats, de multiples cas d'études ont été choisis (Miles et Huberman, 1994). Notre étude est basée sur l'investigation séparée de six plateformes et des comparaisons entre elles. Quatre de ces plateformes sont collectives dont les agriculteurs et d'autres acteurs sont les copropriétaires. Elles sont au cœur de notre analyse des gouvernances tandis que les deux cas d'étude de plateformes non-collectives sont explorés pour contraster les propriétés des formes organisationnelles. De plus, ces deux plateformes permettent d'avoir un aperçu des autres arrangements possibles, dans le continuum entre le marché spot et l'organisation hiérarchique.

Nous adoptons la méthode de réplication théorique proposée par Yin (2009) soit le test de la théorie avec les résultats des nouveaux cas d'études, en analysant des propositions contrastées pour améliorer la validité externe des résultats. Dans notre cas, ce test est basé sur l'exploration et l'analyse des différents modes d'organisation des plateformes. Pour améliorer la fiabilité de l'étude, un protocole a été conçu avant la collecte de données (Miles et Huberman, 1994) pour la collecte d'informations comparables pour chaque plateforme (Yin, 2009).

Grâce aux informations disponibles en ligne et aux articles de presse, nous avons posé un premier aperçu de l'hétérogénéité des plateformes étudiées dans l'ancienne région Midi-

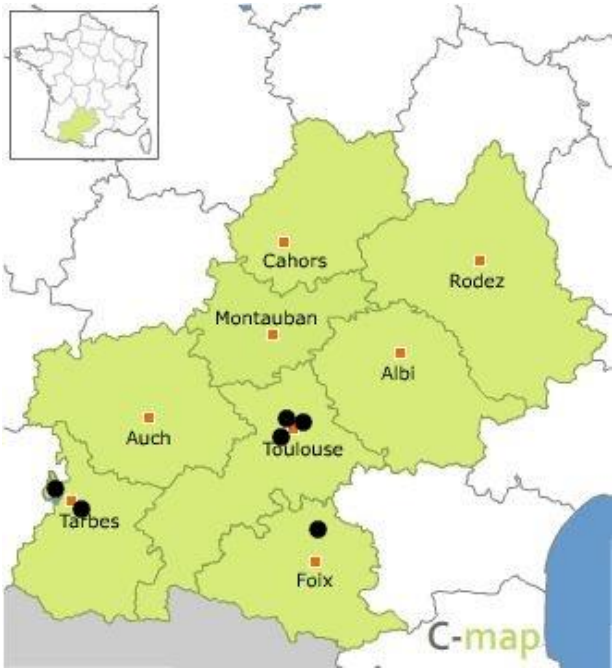
Pyrénées selon les caractéristiques suivantes : statut juridique, soutien institutionnel, zone d'approvisionnement et de vente, objectifs économiques et ancienneté. Comme observé dans le Tableau 8, la plateforme la plus ancienne date de 2007 mais les émergences se concentrent entre les années 2011 et 2012. Avec ou sans but lucratif, trois statuts juridiques sont identifiés : des associations, des coopératives et des sociétés. La majorité des plateformes s'appuie sur des organismes territoriaux, à l'exception de la plateforme sous statut sociétal (SARL). Différentes offres de produits locaux existent puisque les zones d'approvisionnement et de vente varient du département d'implantation des plateformes au Sud-Ouest de la France.

Tableau 8 : Quelques caractéristiques des cas d'études

Caractéristiques	**Plateformes**					
	A	**B**	**C**	**D**	**E**	**F**
Type de plateforme	Outil de mise en relation	Vente collective	Vente collective	Vente collective	Vente collective	Commerce privé
Statut juridique	Adhérent association nationale	Association loi 1901	Association loi 1901	SCIC - SARL	SCIC – SA	SARL
Soutien institutionnel principal	Collectivité territoriale	Organisme professionnel agricole	Organisme professionnel agricole	Groupement des producteurs	Organisme professionnel agricole	Aucun
But	Non lucratif	Non lucratif	Non lucratif	Lucratif	Lucratif	Lucratif
Zone de collecte et vente des produits	Département d'implantation et limitrophes	Département d'implantation et limitrophes	Deux départements d'implantation et limitrophes	Région Sud-Ouest	Département d'implantation et limitrophes	Région Sud-Ouest
Ancienneté	2016	2012	2012	2007	2011	2012

Source : auteur

Comme observé dans la Figure 8, les six plateformes identifiées se situent dans trois départements de la Région Occitanie : la Haute-Garonne, l'Ariège et les Hautes-Pyrénées. La métropole toulousaine rassemble trois plateformes : une destinée à la vente collective ; une visant la mise en relation des acheteurs et vendeurs (cantines scolaires et producteur) et une dernière portée par un entrepreneur visant la vente des produits bio et locaux. En Ariège et dans les Hautes-Pyrénées, les plateformes sont collectives. Ces départements rassemblent le plus grand nombre d'exploitations commercialisant en circuits courts avec respectivement, 38% et 33% d'exploitations impliquées (Agreste, 2011a, 2011b, 2011c).

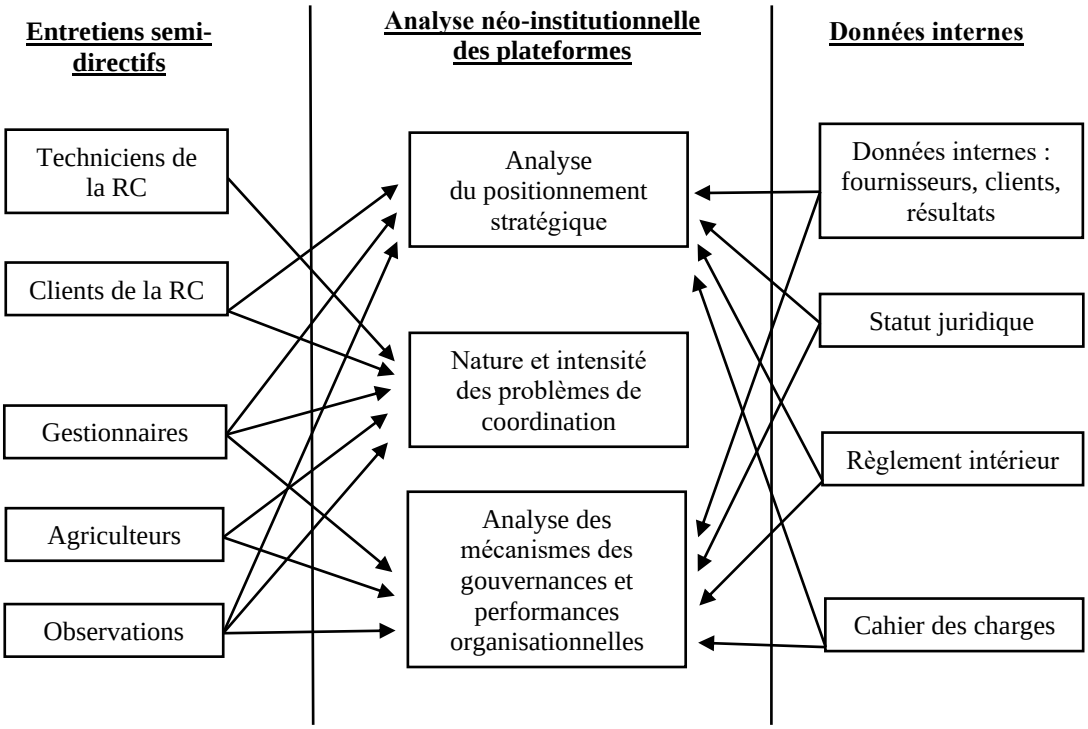


Source : auteur selon C-map Comersis (2019)

Figure 8 : L'emplacement physique des plateformes

II.4.2. Les données mobilisées

Afin d'appréhender la nature et le positionnement stratégique des plateformes, les problèmes de coordination, auxquels elles sont confrontées, et leurs performances organisationnelles, différentes sources de données ont été mobilisées (Figure 9). Nous avons mené des entretiens semi-directifs auprès des acteurs clés, soit les agriculteurs, les gestionnaires des plateformes, les clients et les techniciens de la restauration collective. Pour améliorer la validité des données, d'autres sources de données sont venues en compléter la collecte : les documents internes (statut juridique, règlement interne, l'information sur les ventes, etc.), les observations, la littérature scientifique et grise (Eisenhardt, 1989). La plus grande partie de la collecte de données a été effectuée entre décembre 2015 et novembre 2017. Cependant, nous avons régulièrement échangé avec la plupart des gestionnaires pendant les trois années suivantes pour obtenir les informations complémentaires et accompagner leurs évolutions.



Source : auteur

Figure 9 : Méthodologie d'analyse des plateformes d'approvisionnement des produits locaux

L'investigation a été démarrée par une pré-identification, grâce à des données secondaires, des enjeux autour de l'approvisionnement des produits locaux à destination des clients professionnels[67]. Un premier aperçu des problèmes de coordination potentiels a été établi et ensuite complété par des entretiens avec les acteurs clés, notamment les techniciens responsables de la restauration collective au sein des collectivités locales. Ces techniciens sont les interfaces entre la restauration collective et la collectivité dans l'implémentation des politiques alimentaires des collectivités ou nationales. De ce fait, ils sont responsables et directement confrontés aux anciennes et nouvelles exigences en termes d'insertion des produits locaux dans les cantines publiques. Les entretiens avec les techniciens ont été mobilisés essentiellement pour identifier les problèmes de coordination entre les cantines scolaires et les

[67] Par exemple, les différents documents produits par le ministère de l'agriculture de l'alimentation (MAA) pour favoriser un approvisionnement local en restauration collective publique (MAA, 2014, 2015).

plateformes, mais aussi les évolutions de l'environnement réglementaire auquel sont soumises les collectivités locales (et décrites dans le Chapitre I).

Les entretiens ont été réalisés avec les techniciens responsables de la restauration collective publique de deux collectivités territoriales[68] : le Conseil Départemental de l'Haute-Garonne et le Conseil Régional de l'ancienne région Midi-Pyrénées. Ces deux entretiens en face-à-face ont duré environ une heure. Le guide d'entretien est disponible dans l'Annexe 1, a été élaboré afin d'aborder leurs rôles et vision de l'approvisionnement des produits locaux en circuits courts de proximité ; la politique de la collectivité pour sa restauration collective ; les actions effectuées pour favoriser l'achat des produits locaux ; et les leviers envisagés pour l'avenir. De plus, les données secondaires, sur les politiques et l'aide à l'approvisionnement des produits locaux, ont été récoltés en ligne pour chaque département dans lequel les plateformes sont implantées.

Le cadre d'analyse de cette thèse (Section II.3.) présente le lien entre les problèmes de coordination associés et le positionnement stratégique des plateformes, tels que le type de clients choisis est essentiel pour la compréhension des plateformes et des mécanismes de coordination. Dans le but d'approfondir la compréhension de l'interaction des transactions verticales, entre la restauration collective et les plateformes, avec la coordination horizontale au sein des plateformes, 4 clients aux profils différents et 2 cantines qui sont les clients potentiels, ont été interviewés. Des entretiens avec ces cantines scolaires « en gestion directe[69] » ont permis d'affiner l'identification des problèmes de coordination des plateformes liés aux clients, initialement identifiés dans la littérature. Les cantines scolaires en gestion « concédée » avec une délégation de l'organisation et de l'élaboration des repas à une entreprise prestataire n'ont pas été interviewées car elles ne choisissent pas les fournisseurs des denrées alimentaires[70].

Un total de six entretiens semi-directifs d'une durée de 30 minutes à 1 heure et demie a été conduit avec les gestionnaires de restauration collective ou les chefs cuisiniers responsables de l'approvisionnement et de la préparation des repas. L'échantillonnage a été établi de façon à

[68] Dans toute la France, les municipalités sont responsables des cantines des écoles maternelles et primaires ; les départements des cantines des collèges ; et les régions de cantines des lycées.
[69] Le mode de « gestion directe » signifie que les cuisines des cantines scolaires se trouvent dans les locaux de l'établissement scolaire et que le personnel de cuisine est rémunéré par celui-ci.
[70] Par conséquent, elles ne sont pas en contact avec les plateformes d'approvisionnement.

sélectionner des restaurations collectives en gestion directe avec des profils hétérogènes. Comme il a été observé dans le Tableau 9, la fréquence d'utilisation des plateformes peut être régulière (une ou plusieurs fois par mois pendant la période scolaire), occasionnelle (quelques fois par an mais pas tous les mois pendant la période scolaire) ou nulle (non-utilisateurs[71]). Les entretiens avec les non-clients apportent principalement une vision des freins à l'utilisation des plateformes et des produits locaux, aspects considérés par la suite dans l'identification des problèmes de coordination. La taille des unités des restaurants collectifs varient de 300 à 34 000 repas servis par jours, l'une étant privée et les autres publiques. Deux unités de la restauration collective sont rattachées à la Région (cantines des lycées), deux aux municipalités (cantines des écoles maternelles et primaires), une au département (cantines des collèges) et une à une entreprise privée.

Tableau 9 : Les critères de sélection des établissements de la restauration collective

Critères de sélection de la restauration collective	**Profils des clients**
Fréquence d'utilisation de plateforme	2 réguliers 2 occasionnels 2 non-utilisateurs
Nombre des repas servis par jour	De 300 à 34 000
Restauration collective publique ou privée	5 publiques et 1 privée
Collectivité territoriale responsable	2 Régions, 1département, 2 municipalités, 1 entreprise privée

Source : auteur

Un guide d'entretien semi-directif a été établi pour aborder avec les acteurs de la restauration collective autogérée quatre thèmes principaux : (1) l'approvisionnement des produits locaux et les circuits courts utilisés (identification des concurrents des plateformes) ; (2) les politiques et les incitations pour l'approvisionnement des produits locaux (soutiens, freins et raisons institutionnelles pour l'achat des produits locaux); (3) les raisons principales d'utilisation ou non des plateformes, ainsi que les avantages et inconvénients (identification des problèmes de coordination liées au positionnent stratégique) ; (4) les asymétries d'information pour l'achat des produits locaux (identification des incertitudes environnementales et/ou comportementales). Le guide d'entretien est disponible dans l'Annexe 2.

[71] Cependant, les non-utilisateurs ont connaissance des plateformes d'approvisionnement des produits locaux car ils l'ont utilisé dans le passé ou envisagent de le faire.

Une fois la demande et la vision des clients sur l'achat des produits locaux à travers les plateformes appréhendées, les entretiens avec les gestionnaires des plateformes ont été réalisés. L'objectif principal est de comprendre la nature et la gouvernance des plateformes avec un focus sur la coordination horizontale des transactions, soit entre les agriculteurs et la plateforme. Six entretiens d'une durée de 2 heures à 4 heures ont été effectués avec les gestionnaires de chacune des plateformes investiguées.

Le guide d'entretien semi-directif C (Annexe 3) avec des gestionnaires des plateformes est composé de plusieurs sections[72]. Tout d'abord nous nous intéressons aux étapes clés de la création et au développement des plateformes. Cette section implique l'historique, les valeurs, les objectifs généraux et les évolutions depuis la création. La prochaine section comprend les éléments permettant d'appréhender la structure matérielle, humaine et managériale des plateformes à prendre en compte dans l'identification des actifs spécifiques et les choix stratégiques. Ensuite nous nous intéressons au positionnement stratégique des plateformes, du point de vue de l'approvisionnement et de la vente. La section suivante s'intéresse, en général, aux mécanismes de gouvernance et aux coûts de transaction, c'est-à-dire aux dispositifs de prise de décisions, aux contrats, à l'appréciation des attributs transactionnels identifiés par la littérature théorique comme sources de coûts de transaction (voir la Section II.1). Des données internes, tels que les cahiers des charges, les règlements intérieurs, les statuts juridiques ou encore les résultats comptables, les listes des fournisseurs et des clients des plateformes, ont été récoltés auprès des gestionnaires. Les entretiens avec les gestionnaires et les données internes sont les sources de données principales de cette étude. Ils sont également mobilisés pour identifier les agriculteurs concernés et compléter l'identification des clients démarrée avec les techniciens de la restauration collective. Cependant, nous avons été contraints par l'indisponibilité des documents pour la plateforme portée par l'entrepreneur. Un premier entretien a été effectué avec le gestionnaire impliqué dans le projet depuis sa création. Cependant, depuis son départ de l'entreprise de nouveaux entretiens et l'accès aux documents internes n'ont pas été possibles.

[72] Cet entretien semi-directif a eu pour objectif d'aborder différentes hypothèses inhérentes au projet CAPPAP qui ne sont pas toutes en lien avec cette thèse. De ce fait la version originale du guide d'entretien semi-directif dans l'Annexe 3 comprend d'autres sections que nous ne citons pas dans cette thèse.

En partant du principe que les agriculteurs sont concernés par l'existence des plateformes d'approvisionnement, des entretiens semi-directifs avec cinq agriculteurs par plateforme ont été conduits, à l'exception de la plateforme portée par l'entrepreneur dont les contacts des agriculteurs n'ont pas été mis à disposition. Le guide d'entretien pour les agriculteurs (Annexe 4) a été structuré[73] de la même manière que celui des gestionnaires.

A partir des listes des producteurs qui nous ont été fournies, la constitution d'un échantillon hétérogène d'agriculteurs par cas d'étude a permis d'intégrer leurs points de vue sur l'organisation et la coordination des plateformes, d'appréhender leur implication et également trianguler les informations. Les variables présentées dans le Tableau 10 ont été utilisées dans la sélection des agriculteurs : le(s) produit(s) approvisionné(s) ; l'ancienneté du lien avec la plateforme ; le statut au sein de la plateforme (adhérent, associés et/ou apporteur) ; le niveau d'implication économique (volume apporté) ; le niveau d'implication dans la gouvernance et la vie collective de la plateforme ; et la taille de l'exploitation (surface et nombre de salariés). Les entretiens ont duré entre 1 heure et 2 heures.

Tableau 10 : Les critères de sélection des agriculteurs pour les entretiens semi-directifs et l'exemple de leur profil pour la plateforme E

Critères de sélections		**Profil 1**	**Profil 2**	**Profil 3**	**Profil 4**	**Profil 5**
Ancienneté	Ancien	x	/	x	x	
	Nouveau		x			x
Type de lien	Adhérent	x	x	x	x	x
	Souscription des parts sociales	x	x	x	/	/
Type de produit		poisson	légumes	viande	produits laitiers	fruits
Degré d'implication dans la vie collective		fort	fort	moyen	faible	faible
Volume apporté		faible	grand	moyen	faible	moyen
Profil de l'exploitation		grand	petit	grand	moyen	petit

Source : auteur

Avant et après les entretiens des gestionnaires des plateformes et les agriculteurs, les observations additionnelles ont été effectuées. Le rôle principale de ces observations a été de

[73] Cet entretien semi-directif a eu pour objectif d'aborder différentes hypothèses inhérentes au projet CAPPAP qui ne sont pas toutes en lien avec cette thèse. De ce fait la version originale du guide d'entretien semi-directif dans l'Annexe 4 comprend d'autres sections que nous ne citons pas dans cette thèse.

vérifier et de trianguler les informations données par les interviewés afin d'améliorer la consistance des données pour l'analyse néo-institutionnelle des plateformes. Nous avons pu observer le quotidien de certains agriculteurs ou gestionnaires, et par exemple, identifier certaines divergences entre les constats d'un gestionnaire et la réalité de son emploi de temps dans la plateforme. Les nombreuses informations ont également été récoltées pendant la préparation d'entretien par téléphone, et également avant ou après l'entretien sur place, dans un contexte moins officiel sans enregistrement. De plus, la visite des bureaux et de l'entrepôt logistique de certaines plateformes a confirmé ou donné plus d'informations sur leur organisation. Nous avons pu observer également l'assemblée générale extraordinaire d'une plateforme qui a changé sa gouvernance ainsi que son fonctionnement. Pour les autres plateformes, ces types d'observation ont été remplacés par des appels téléphoniques ou des documents internes, tels que les comptes rendus des assemblées. L'ensemble de ces observations a permis de modifier les bases des données et leur mise à jour.

II.4.3. Le traitement des données

La totalité des trente-huit entretiens réalisés a été enregistrée, retranscrite et rendue anonyme. Nous avons utilisé la technique de triangulation pour combiner les différentes sources des données et améliorer la validité des informations retirées (Yin, 1984). Selon Pettigrew (1990), l'objectif de cette approche de triangulation est d'utiliser les atouts particuliers de chaque type de données. La combinaison des entretiens, les documents et les observations nous ont permis d'identifier les divergences entre ce que les interviewés disent et ce qu'ils font réellement.

L'analyse de données a été faite en combinant raisonnement déductif et inductif. Dans un premier temps les codages ont été déterminés selon les catégories prédéfinies par le cadre théorique mobilisé (Potter et Levine-Donnerstein, 1999 ; Miles et Huberman, 1994 ; Russell et Ryan, 2010). Nous avons ensuite utilisé une approche inductive permettant d'ouvrir des nouvelles hypothèses (Strauss et Corbin, 1990). Celui-ci a permis, par exemple, d'identifier des problèmes de coordination spécifiques aux plateformes d'approvisionnement des produits locaux.

Pour chaque plateforme, l'environnement dans lequel elle s'inscrit a été posé. Une synthèse a permis de préciser les problèmes de coordination auxquels elle est confrontée et d'appréhender leurs intensités selon le positionnement stratégique adopté. Les mécanismes de gouvernance

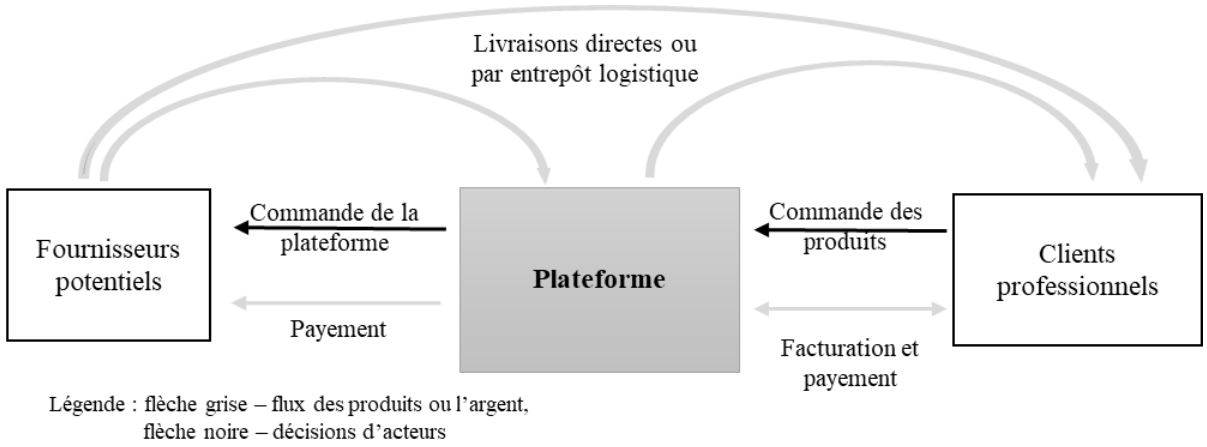
mobilisés et quelques indicateurs économiques ont été également détaillés. Enfin, nous avons effectué une analyse inter-cas pour chercher les explications causales et les modéles répétitifs suggérés par Yin (2009). Le but central ici est une confrontation entre les problèmes de coordination existants, les mécanismes de gouvernance mis en place et les performances organisationnelles observées.

II.5. Résultats d'analyse des modes de gouvernance et performance économique des plateformes collectives

II.5.1. La nature et mode de fonctionnement des plateformes

L'objectif de cette section est de présenter les plateformes collectives qui composent notre échantillon. Pour protéger l'anonymat des cas d'étude et faciliter leur distinction et comparaison dans les sections suivantes, nous avons remplacé leurs noms par des lettres. La première plateforme A est une plateforme numérique. La dernière plateforme F est une structure privée portée par un entrepreneur. Notre analyse empirique portera essentiellement sur les plateformes collectives B, C, D, E, les deux autres jouant le rôle de formes polaires d'organisation.

Nous décrivons le fonctionnement opérationnel de ces plateformes. Leur principal rôle est d'agréger (en quantité et diversité) l'offre des produits locaux pour l'approvisionnement des clients professionnels. Toutes les plateformes étudiées ont pour caractéristique commune d'assurer l'intermédiation entre les clients professionnels et le *pool* des fournisseurs potentiels qu'elles rassemblent. En pratique, les clients professionnels passent la commande à la plateforme qui fournit l'information aux fournisseurs potentiels. En cas de disponibilité des produits, la plateforme assure la livraison des commandes à travers les plateformes logistiques ou / et avec livraison directe des agriculteurs. Les plateformes assurent également la facturation et les paiements des denrées alimentaires pour les clients et les fournisseurs impliquées. Ces différentes fonctions sont représentées dans la Figure 10.



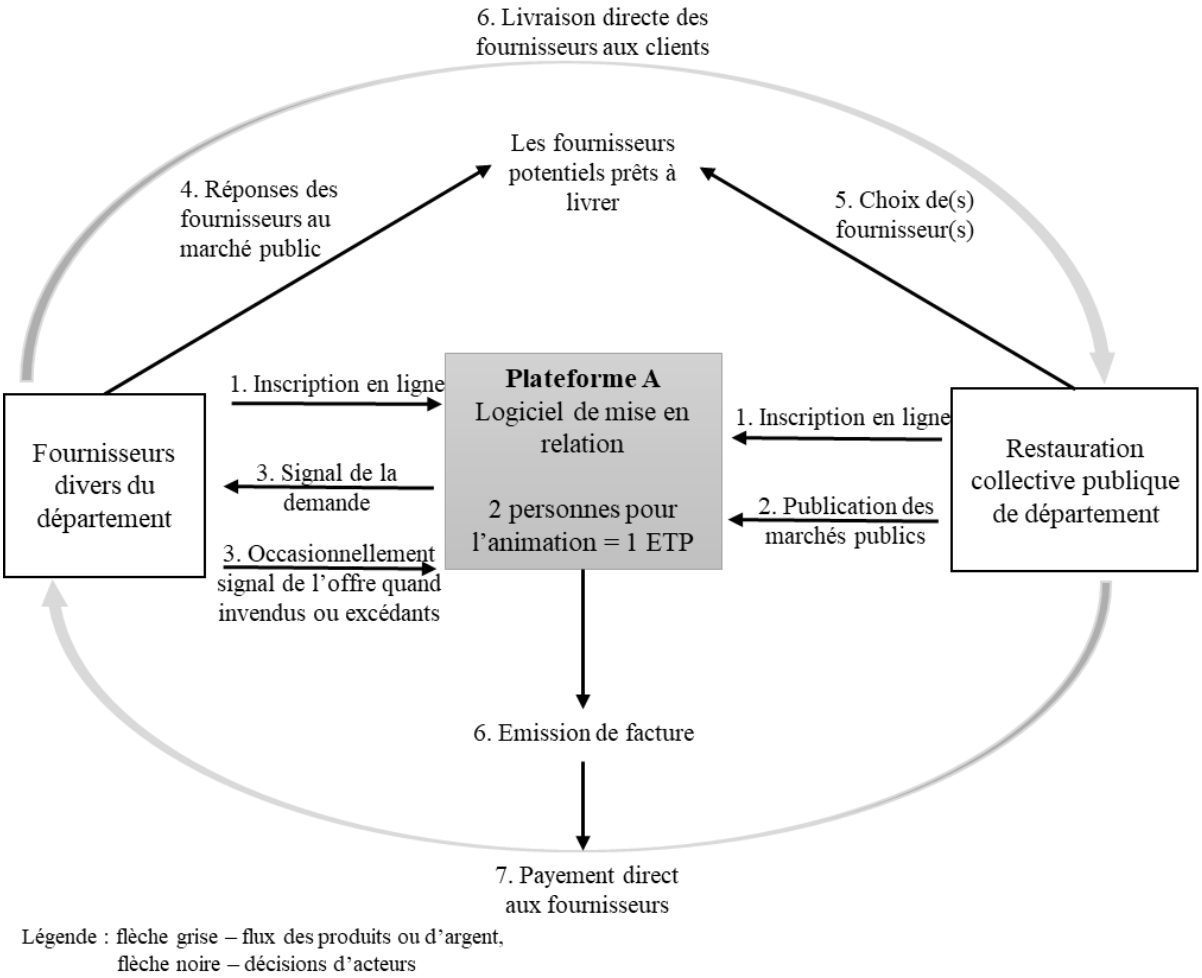
Source : auteur

Figure 10 : Fonctionnement des plateformes d'approvisionnement des produits locaux

II.5.1.1. Plateforme A : un outil de mise en relation numérique

La plateforme A émerge d'une initiative lancée par un des départements de la région en 2016 dans le cadre des engagements en faveur d'une politique d'amélioration de la qualité alimentaire de la restauration collective dans les collèges, ainsi que dans une politique volontariste de développement de l'économie agricole via les circuits courts[74]. Il s'agit d'un outil numérique qui cherche à faciliter l'approvisionnement local et permettre aux producteurs d'accéder plus facilement à la commande alimentaire publique. Le conseil départemental paye une cotisation annuelle de 20 000 € pour l'utilisation du logiciel à une association nationale. Cette association rassemble 34 plateformes départementales de ce genre en France. Il s'agit d'un service gratuit pour l'acheteur et le fournisseur accessible avec un email et un mot de passe. Les producteurs et acheteurs sont géolocalisés pour permettre un approvisionnement de proximité sans intermédiaire.

[74] Pour rappel, les départements sont responsables des services de restauration scolaire des collèges publics.



Source : auteur

Figure 11 : Le fonctionnement opérationnel de la plateforme numérique A

La plateforme A part du besoin de l'acheteur. A chaque commande émise par un gestionnaire de la restauration collective, le besoin et les critères de choix sont déterminés. La plateforme génère automatiquement un message[75] aux fournisseurs locaux qui répondent ou pas à cette commande. La restauration collective choisit entre le ou les producteur(s) ayant répondu(s) à sa commande. Les producteurs retenus et non-retenus sont informés du résultat de la consultation. La plateforme garantit ainsi à tous les utilisateurs un respect des règles de la commande publique. Par exemple, les avis de publicité générés automatiquement assurent le

[75] Un message est envoyé par SMS, courriel ou fax.

respect des seuils[76] imposés par le code des marchés publics, ainsi que l'égalité de traitement et la mise en concurrence entre les candidats. Les clients et les fournisseurs ne signent aucun règlement intérieur ou contrat et ne payent aucune cotisation. Au-delà de la facilitation de l'intermédiation entre l'offre et la demande le logiciel permet la gestion de bons des commandes et des factures. La Figure 11 décrit le fonctionnement opérationnel de la plateforme numérique. Le système a été modifié début 2018 pour élargir les possibilités d'inscription à des fournisseurs autres que les agriculteurs comme les artisans locaux du département. De plus, l'offre des départements limitrophes a été admise pour élargir la gamme des produits locaux disponibles. La liste des clients est aussi allée au-delà des cantines des collèges départementaux pour intégrer les cantines de toutes les collectivités territoriales et d'autres établissements publics tels les cantines des hôpitaux, des prisons et des maisons de retraite (Tableau 11). En 2018, 109 clients et 112 fournisseurs étaient inscrits sur la plateforme départementale dont 95 agriculteurs. Parmi les clients, les collèges restent le principal débouché avec 84 collèges sur les 119 du département en gestion directe qui génèrent le plus grande chiffre d'affaires (87%) pour la plateforme. Les agriculteurs représentent la majorité des fournisseurs de la plateforme. Ces éléments sont synthétisés dans le Tableau 11.

Tableau 11 : L'offre et la demande dans la plateforme A

Principales familles des produits vendus	50% viande, 23% épicerie, 12 % produits laitiers, 11% légumes, 4% fruits
Principaux types de clients	87% des collèges et le reste écoles primaires
Fournisseurs impliqués	57% agriculteurs, 33% entreprises locales, 10% artisans locaux
Zone d'approvisionnement	Principalement département, puis départements limitrophes

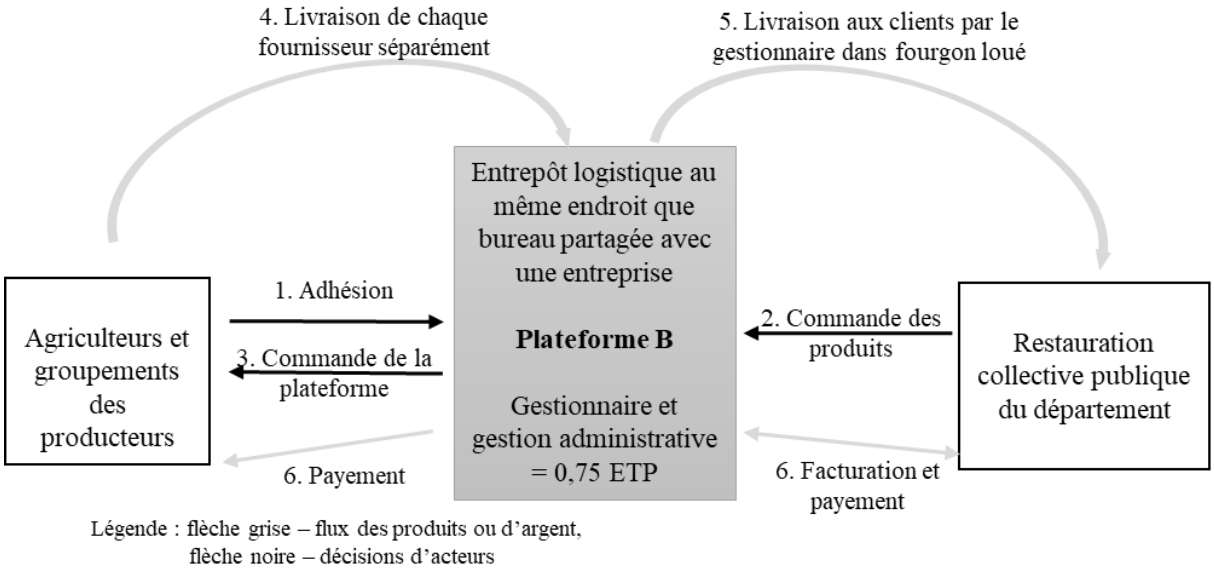
Source : auteur

II.5.1.2. Plateforme B : une structure associative soutenue par la Chambre d'agriculture

La plateforme B est une structure associative créée avec l'appui d'une Chambre d'agriculture. L'objectif initial était de réfléchir aux différents systèmes de valorisation des filières du département. À la suite de la visite d'une plateforme de distribution de fruits et légumes locaux

[76] Pour toutes les commandes publiques de plus de 25 000€, l'appel d'offre doit être public et les potentiels fournisseurs doivent être mis en concurrence (Bulletin officiel des annonces des marchés publics, 2017 ; Direction de l'information légale et administrative, 2017).

basée dans la région de Lyon par le responsable de la Chambre d'agriculture, l'idée d'une plateforme similaire dans le département a émergée. A la suite de différents travaux préparatoires portant sur l'identification des producteurs commercialisant déjà en circuits courts et de leurs attentes et de celles de la restauration collective publique, la plateforme est lancée en 2012 avec un statut associatif loi 1901. Elle se composait initialement de 60 agriculteurs adhérent et de trois entités fondatrices : la Chambre d'agriculture, une association des parents de personnes en situation de handicap et une coopérative d'éleveurs (cette dernière se retirera en 2013).



Source : auteur

Figure 12 : Le fonctionnement opérationnel de la plateforme associative B

Les produits des agriculteurs et groupements des producteurs adhérents (Figure 12) ont été proposés aux acteurs de la restauration collective publique qui ont répondu favorablement aux enquêtes réalisées en amont du lancement de la plateforme. La particularité de cette plateforme réside dans le partage des locaux, moyens humains, techniques et les camions avec une conserverie occupant déjà les locaux avant l'arrivée de la plateforme. La plateforme avait 50 clients durant toute l'année 2015 : 80% étaient des cantines des collèges et 20% des cantines des écoles primaires et deux cliniques du département. Confrontée à la diminution progressive du nombre de fournisseurs qui est passée de 60 en 2013 à 15 en 2016, la plateforme a cessé ses activités en 2017. Le Tableau 12 synthétise ces différents éléments.

Tableau 12 : L'offre et la demande dans la plateforme B

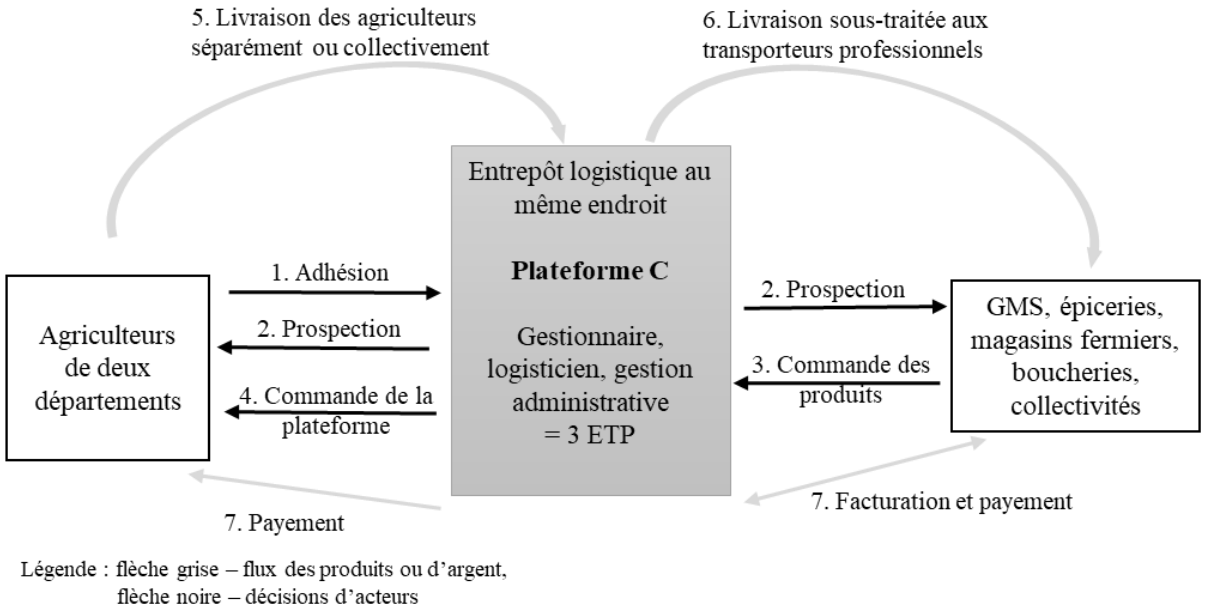
Principales familles des produits vendus	70% viande, 20% produits laitiers, 10% fruits et légumes
Principaux types de clients	80% collèges, 20% écoles primaires
Fournisseurs impliqués	10 agriculteurs et 5 groupements de producteurs
Zone d'approvisionnement	Département

Source : auteur

II.5.1.3. Plateforme associative C

La plateforme associative C a été créée par un groupe d'agriculteurs et une Chambre d'agriculture afin de trouver un outil pour valoriser leurs produits. L'origine de leurs réflexions est la crise des prix de la viande bovine en 2008. Pour tenter de réagir à cette crise, un groupe de producteurs de viande bovine s'est rapproché de la Chambre d'agriculture en demandant du soutien organisationnel pour la création d'un outil permettant de garantir le paiement d'un prix minimal pour leurs produits. Des études de marché sur le territoire ont montré l'existence de productions très diversifiées et un faible approvisionnement local dans certains commerces de proximité, notamment les boucheries. De plus, certaines collectivités locales étaient prêtes à réorganiser leurs cantines pour pouvoir s'approvisionner avec les produits locaux.

A la fin de l'année 2011 la plateforme a été lancée sous la forme d'une association loi 1901. Le fonctionnement effectif a démarré en 2012 avec les premières livraisons. Dès sa création, la plateforme a bénéficié des subventions, d'un soutien politique de la Chambre d'agriculture et d'une assistance opérationnelle (mise à disposition de locaux notamment). Progressivement, le soutien financier a été réduit pour s'estomper en 2017, année où la plateforme a atteint son point d'équilibre, soit la capacité de couvrir ses frais de fonctionnement en autonomie. Cette plateforme associative met en relation offre et demande sur les mêmes principes que la plateforme B, présentée auparavant. Dans la plateforme C seuls les agriculteurs approvisionnent, tandis que dans d'autres plateformes certains acteurs du territoire, autres que les agriculteurs, peuvent être les fournisseurs (Figure 13).



Source : auteur

Figure 13 : Le fonctionnement opérationnel de la plateforme associative C

La zone d'approvisionnement a évolué au fil du temps afin d'intégrer une plus grande diversité de produits. Initialement focalisée sur l'offre de produits provenant du département d'implantation de la plateforme physique, des agriculteurs d'un département voisin ont été progressivement intégrés. Les clients principaux de la plateforme C en volumes sont la GMS, les épiceries, les boucheries, les magasins fermiers et quelques restaurants collectifs publics (Tableau 13). Ces éléments sont synthétisés dans le Tableau 13.

Tableau 13 : L'offre et la demande dans la plateforme C

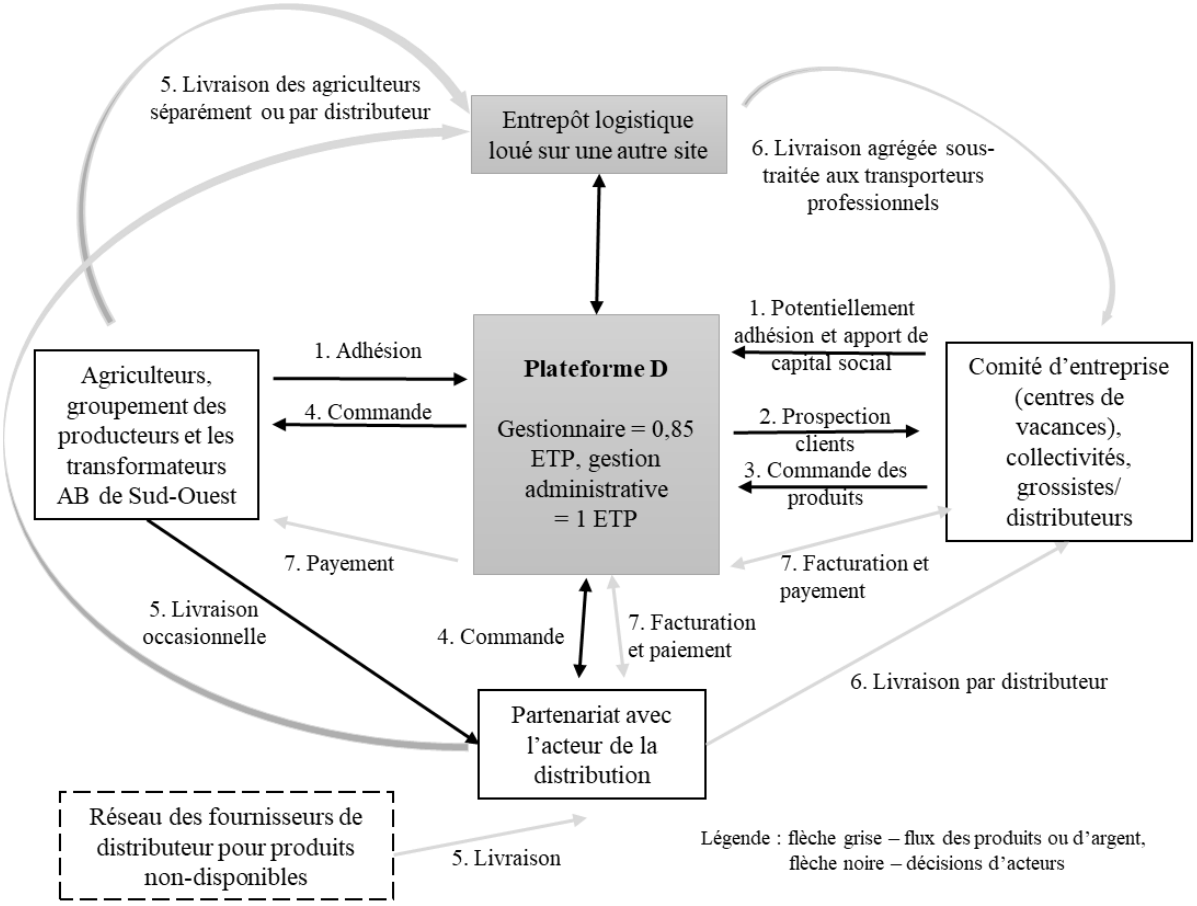
Principales familles des produits vendus	40% légumes, 20% fruits, 20% viande bovine, puis d'autres
Principaux types de clients	41% GMS, 27% épiceries/magasins fermiers, 21% boucheries, 7% RCP, 4% restaurants, puis d'autres
Fournisseurs impliqués	Agriculteurs uniquement
Zone d'approvisionnement	2 départements

Source : auteur

II.5.1.4. Plateforme D : une plateforme coopérative dédiée aux produits issus de l'Agriculture Biologique

La plateforme D est à l'origine (en 2004) une plateforme structurée comme une SARL par deux Groupements d'Agriculture Biologique (GAB) venant de deux départements différents et une association des producteurs biologiques (Association Bio) localisée dans un troisième

département. Des problèmes juridiques et fiscaux ont entrainé le départ de plusieurs membres, dont un GAB et l'Association Bio. De ce fait, le GAB d'un seul département a transformé en 2007 le statut de la plateforme en Société Coopérative d'Intérêt Commun (SCIC). Leur l'objectif a été de s'engager dans les démarches de l'économie sociale et solidaire. Au démarrage de la plateforme, le principal soutien venait du groupement des producteurs en Agriculture Biologique situés dans le département d'implantation de la plateforme. Pendant plusieurs années ce groupement a dédié des moyens humains et matériels (location de locaux administratifs) à la plateforme. La plateforme a aussi reçu le soutien financier de divers acteurs du milieu associatif, les projets financés publiquement ou des acteurs militants de l'Agriculture Biologique.



Source : auteur

Figure 14 : Le fonctionnement opérationnel de la plateforme coopérative D

Depuis son origine, la plateforme D est très liée à un client principal, un comité d'entreprise qui utilise les produits locaux pour ses centres des vacances. Il était le seul client régulier pendant les premières années de fonctionnement de la plateforme et est resté les principaux clients avec 35% du chiffre d'affaires en 2018. Ce client est par ailleurs adhérent de la plateforme et de ce

fait impliqué dans sa gouvernance. Le mode d'approvisionnement de cette plateforme se différencie des précédentes grâce à ses partenariats avec d'autres distributeurs (Figure 14).
La plateforme D a créé un partenariat fort avec un grand distributeur des produits bio en France, également présent sur le marché de la restauration collective bio. Ce partenariat lui permet d'accéder à certains produits locaux mais aussi à des produits qui ne sont pas disponibles dans le grand Sud-Ouest qui est la principale zone d'approvisionnement de la plateforme. Ce distributeur intervient également dans la logistique et livre certains clients. L'entrepôt logistique de la plateforme D, à l'inverse de la plateforme B et C, est sur un autre lieu physique que les bureaux de la gestion administrative. La plateforme D est également le membre du réseau Manger Bio Ici et Maintenant (MBIM) qui lui permet d'accéder aux produits issus de l'Agriculture Biologique sur l'ensemble du territoire national si ceux-ci ne sont pas disponibles dans le Sud-Ouest de la France. Comme indiqué, le client principal est le comité d'entreprise suivi par les autres acteurs de la restauration collective publique (RCP) et des grossistes. Le Tableau 14 synthétise ces éléments.

Tableau 14 : L'offre et la demande dans la plateforme D

Principales familles des produits vendus	37% fruits et légumes, 22% produits secs[77], 22% viande, 18% produits laitiers
Principaux types de clients	35% comité d'entreprise, puis la RCP, grossistes-distributeurs et d'autres
Fournisseurs impliqués	Agriculteurs, groupement des producteurs, transformateurs, et distributeurs
Zone d'approvisionnement	Grand Sud-Ouest et France pour produits non-disponibles

Source : auteur

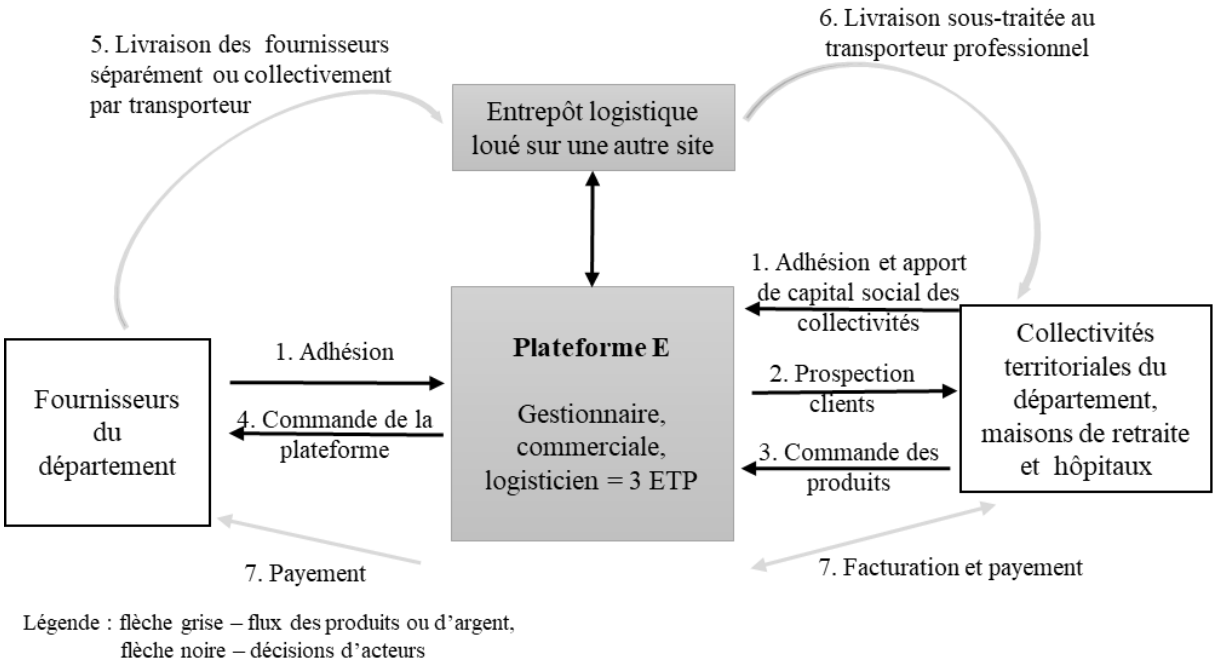
II.5.1.5. Plateforme coopérative E : une plateforme avec une forte implication des collectivités territoriales

La création de cette plateforme collective résulte d'une collaboration initiale entre un Conseil départemental et la Chambre d'agriculture pour promouvoir l'approvisionnement des produits locaux dans la restauration collective, notamment dans les cantines des collèges gérés par le Conseil départemental. Ils ont commencé par créer un catalogue des producteurs et des fournisseurs locaux prêts à approvisionner la restauration collective. Malgré ce catalogue,

[77] Par exemple, les haricots ou les lentilles sèches.

l'approvisionnement de la restauration collective en produits locaux ne se développait pas. Par conséquent, la Chambre d'agriculture et un petit groupe d'agriculteurs ont décidé de travailler sur un outil logistique destiné à l'approvisionnement de la restauration collective en 2008 au sein du département. Ils ont travaillé sur le concept de cet outil jusqu'à en 2011 quand la Chambre d'agriculture a décidé de créer la plateforme coopérative E sous le statut juridique de SCIC. Ces deux partenaires institutionnels ont cessé la coopération du fait de tensions politiques sur les différents volets du développement départemental. Par conséquent, les cantines des collèges, cible initiale de la plateforme, ne sont pas un débouché conséquent au moment de l'ouverture de la plateforme. Cette situation a changé en 2015 après les élections départementales. Les collèges deviennent le principal débouché. De plus, le Conseil départemental met en place des aides financières[78] qui incitent à l'approvisionnement des produits locaux dans les cantines des collèges. La Chambre d'agriculture a été dès le début l'acteur principal du soutien financier et humain de la plateforme (prise en charge partielle ou totale du salaire du gestionnaire et commercial). Le mode de fonctionnement de la plateforme E est similaire à celui des autres plateformes collectives B et C avec cependant deux différences : (i) l'entrepôt logistique n'est pas au même endroit que le siège social de la plateforme ; (ii) les principaux clients, dont les collectivités territoriales, sont adhérents de la plateforme et par conséquent impliqués dans sa gouvernance (Figure 15).

[78] Il s'agit d'un système de subvention pour l'achat des produits locaux pour les cantines des collèges. Ces subventions sont indirectement payées par le Conseil départemental au travers d'une réduction de la participation financière des parents des élèves.



Source : auteur

Figure 15 : Le fonctionnement opérationnel de la plateforme coopérative E

Les fournisseurs sont principalement les agriculteurs mais aussi les artisans, coopératives et les entreprises de transformation locales. Les clients proviennent de la restauration collective publique dans le département. Notamment, 60% des commandes proviennent des cuisines centrales qui commandent les paniers des biens. Ces éléments sont représentés dans le Tableau 15.

Tableau 15 : L'offre et la demande dans la plateforme E

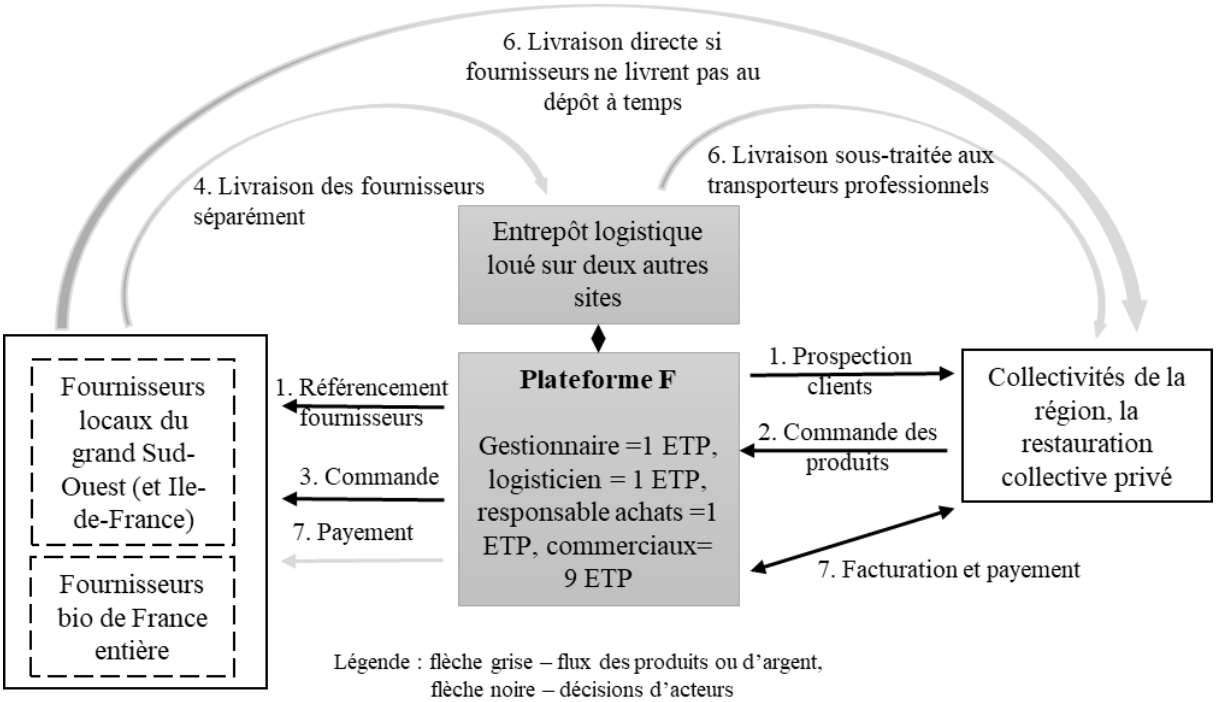
Principales familles des produits vendus	28% viande, 21% produits laitiers, 18% légumes, 15% fruits et autres
Principaux types de clients	65%, cuisines centrales publiques, 21% collèges, 7% lycées, 5% cuisines centrales privées, 3% EHPAD, Hôpitaux, Restauration commerciale
Fournisseurs impliqués	63% agriculteurs, 37% artisans
Zone d'approvisionnement	Département et rarement départements limitrophes

Source : auteur

II.5.1.6. Plateforme F : une plateforme portée par un entrepreneur

La plateforme F est une SARL dans la distribution de produits biologiques français et de produits de proximité du grand Sud-Ouest. Cette plateforme met en avant la valorisation et la

promotion du savoir-faire et l'emploi français. Son fondateur a une expérience dans le secteur avec la création du premier distributeur français en produits biologiques pour les collectivités revendu à un des grands distributeurs approvisionnant la restauration collective. La réflexion menant à l'ouverture de la plateforme a été basé sur les expériences précédentes du fondateur. La plateforme a été officiellement créée à la fin de l'année 2013 et les premières transactions ont été effectuées en janvier 2014. La spécificité de cette plateforme est de faire plus de la moitié du chiffre d'affaires avec les produits biologiques d'origine française et dans un second temps avec les produits locaux de Sud-Ouest de la France. L'entrepreneur a décidé de diversifier et d'élargir sa zone de distribution avec le rachat de lieu de stockage à Rungis en 2015. La gamme des produits locaux du Sud-ouest a été élargie par les références d'Ile-de -France. De plus, en 2015/2016 la plateforme commence le développement de la gamme *snacking* bio et français avec l'objectif d'exporter, ce qui n'est pas le cas pour les autres gammes qui visent l'approvisionnement de la restauration collective française (Figure 16).



Source : auteur

Figure 16 : Le fonctionnement opérationnel de la plateforme SARL F portée par l'entrepreneur

La plateforme F compte une équipe commerciale conséquente : 12 salariés (ETP) en 2016. La plateforme n'a pas reçu de soutiens publics et a été complètement dépendante des apports de capital de l'entrepreneur. La plateforme comptait 140 fournisseurs en 2016 qui ont des statuts très divers. Ces éléments sont représentés dans le Tableau 16.

Tableau 16 : L'offre et la demande dans la plateforme F

Principales familles des produits vendus	40% viande, 20% produits laitiers, 20% épicerie, 10% tous qui est transformé, 10% fruits et légumes frais
Principaux types de clients	70% RCP, 30% restauration collective d'entreprise
Fournisseurs impliqués	Industriels et entreprises, artisans, petits producteurs
Zone d'approvisionnement	Sud-Ouest et Ile de France

Source : auteur

II.5.1.7. Les principales caractéristiques des plateformes étudiées : similitudes et différences

Nous synthétisons ici les caractéristiques principales et le fonctionnement des différentes plateformes qui composent notre échantillon. Le Tableau 17 montre les principales similitudes et différences des caractéristiques des plateformes selon les différents variables dont nous avons pu identifier. Elles sont toutes les structures relativement jeunes à part la plateforme D qui existe depuis dix ans. La moitié des plateformes à un but non lucratif qui est accompagné par le statut associatif tandis que l'autre moitié de plateforme a un but lucratif accompagné par le statut juridique SCIC dans deux cas et SARL pour une plateforme. Tous les plateformes, sauf la F porté par l'entrepreneur, ont été portées et soutenues par les organismes publics ou associatifs. Elles ont un nombre différent des salariés qui est très élevé (12) dans la plateforme F. Elles étendent ou resserrent leur zone de collecte des produits locaux et elles vendent toutes les familles de produits. Ces familles de produits ont des proportions différentes dans en termes de chiffre d'affaires entre les plateformes. Au de-là des agriculteurs qui sont les fournisseurs uniques dans la plateforme C, les plateformes recourent à une diversité d'autres fournisseurs. Les plateformes ont un nombre d'agriculteurs fournisseurs très variable (cf. Tableau 17).

Tableau 17 : Les caractéristiques principales des plateformes

Plateforme	**A**	**B**	**C**	**D**	**E**	**F**
Statut	Adhérent de l'association nationale	Association loi 1901	Association loi 1901	SCIC	SCIC	SARL
But	Non lucrative	Non lucrative	Non lucrative	Lucrative	Lucrative	Lucrative
Date de création	2016	2012	2012	2007	2011	2012
Acteurs de soutien (financier et humain)	Département	Chambre d'Agriculture	Chambre d'Agriculture	GAB	Chambre d'Agriculture principalement	Propriétaire
N° des employés	0,5 ETP pour l'animation	0,75 ETP	3,5 ETP	1,85 ETP	2 ETP	12 ETP
Zone de collecte des produits	Département d'origine puis départements limitrophes (7 départements)	Département d'origine puis départements limitrophes (5 départements)	Deux départements et les départements limitrophes (10 départements)	Grand Sud-Ouest (25 départements) et France pour produits non-disponibles localement	Département et rarement départements limitrophes (4 départements)	Grand Sud-Ouest et Ile de France (25 départements)
Principales familles des produits vendus (en chiffre d'affaire)	50% viande, 12% produits laitiers, 15% fruits et légumes, 23% épicerie	70% viande, 20% produits laitiers, 10% fruits et légumes, / puis le reste 10%	20% viande bovine, / 60% fruits et légumes, / puis le reste	22% viande, 18% produits laitiers, 37% fruits et légumes, / 22% produits secs	28% viande, 21% produits laitiers, 33% fruits et légumes, / autres	40% viande, 20% produits laitiers, 10% fruits et légumes, 20% épicerie, 10% produits transformés
Fournisseurs impliqués	Agriculteurs, entreprises locales, artisans locaux	Agriculteurs, groupements des producteurs	Agriculteurs uniquement	Agriculteurs, groupements des producteurs, transformateurs, distributeurs	Agriculteurs, artisans	Agriculteurs, industriels et entreprises, artisans
Nombre d'agriculteurs impliqués	112 fournisseurs et 95 agriculteurs	15	120	50	50	140

Source : auteur

II.5.2. La nature et intensité des problèmes de coordination dans les plateformes collectives

L'objectif de cette section est de comprendre la nature des problèmes de coordination auxquels les plateformes d'approvisionnement en produits locaux sont confrontées. En premier temps, il s'agit d'identifier ces problèmes en tenant compte à la fois des caractéristiques de la demande des clients potentiels et de leurs impacts sur la coordination entre les clients et les plateformes et des problèmes de coordination interne liés à la nature collective des plateformes. Dans un second temps, nous mettons en relation l'intensité de ces problèmes de coordination avec le positionnement stratégique adopté par les plateformes collectives.

II.5.2.1. Les principales caractéristiques de la demande et leurs conséquences sur les problèmes de coordination.

II.5.2.1.1. Caractéristiques de la demande et coordination verticale

La notion de proximité, en l'occurrence de proximité géographique, est sans doute l'élément central de l'existence des plateformes que nous étudions. Elles ont été créées dans le but de favoriser un approvisionnement alimentaire en produits locaux par exemple pour la restauration collective publique[79]. Comme illustré durant l'une de nos enquêtes, *« l'objectif est d'arriver à valoriser une démarché locale, le produit d'un territoire et de le vendre sur le territoire sans occulter les acteurs locaux »* (gestionnaire C). Le point fort *« c'est la proximité de la plateforme pour les producteurs et également pour les clients »* (agriculteur 4E). La notion de produit (ou production) local, fait cependant référence à de nombreuses caractéristiques des biens produits sur un territoire. Sans prétendre être exhaustifs, nous présentons certaines de ces caractéristiques qui ont des conséquences sur les problèmes de coordination auxquels sont confrontées les plateformes d'approvisionnement. Notons en préambule que l'absence d'une réglementation publique définissant le caractère local d'un produit a au moins deux conséquences. Premièrement, la définition du caractère local d'une production est variable d'un

[79] https://agriculture.gouv.fr/plateformes-collectives-pour-developper-lapprovisionnement-local-en-restauration-collective

acteur à l'autre, donnant ainsi des marges d'interprétations aux parties. Pour aboutir à une vision partagée, ou compatible, du caractère local d'un produit, les parties doivent négocier et trouver un accord ou un compromis. Deuxièmement, une fois que la définition d'un produit local est stabilisée, les plateformes collectives deviennent en quelque sorte garantes de cette origine locale des produits commercialisés et leur réputation commerciale en dépend. Assurer le caractère local d'un produit, et la notion d'authenticité qui lui est souvent associée, implique de garantir ce que la littérature en économie industrielle nomme des attributs de croyance (Nelson, 1970 ; Darby et Karni, 1973 ; Hobbs et Young, 2000) dont il faut assurer la régularité qualitative[80]. Afin de se prémunir d'une perte de réputation, les plateformes cherchent à éviter qu'un produit non local (hors de la zone définie), non fermier ou non issu directement d'un agriculteur adhérent (achat-revente) soit commercialisé.

Les notions d'authenticité et de fraîcheur des produits (essentiellement pour les produits non transformés) sont ainsi souvent associées à l'origine locale d'un produit. Par exemple, pour les fruits et légumes, la récolte et le conditionnement pourront être réalisés au moment où les produits sont à maturité car il n'est pas nécessaire d'intégrer l'évolution de la qualité du produit durant le transport. Les produits (ultra)frais représentent la majorité des ventes des plateformes : fruits et légumes, viandes et produits laitiers. Ces produits sont fortement périssables donc exposés à des risques de détérioration rapide. Cette forte périssabilité est à l'origine d'une spécificité temporelle (Masten, 2000) dans laquelle un acheteur peut tirer profits de la dégradation rapide de la qualité du produit pour essayer d'obtenir des concessions sur le prix qu'il devrait payer en menaçant de ne pas acheter la production sans rabais sur le prix[81]. Certains gestionnaires et clients ont aussi évoqué durant nos enquêtes des problèmes liés au comportement d'agriculteurs adhérent qui livraient des produits non frais, notamment des invendus d'autres circuits de commercialisation au détriment de la réputation collective de la plateforme.

[80] Les attributs, ou biens de recherche sont des attributs que l'acheteur ne peut directement évaluer avant l'achat (par exemple la qualité gustative d'une tomate) mais qui sont révélés durant l'acte de consommation. Pour les attributs de confiance, l'asymétrie d'information subsiste même après la consommation. Par exemple, sans repères de qualité extérieure, la consommation d'un produit n'informe pas sur son mode de production (issue de l'Agriculture Biologique, respectant les principes du commerce équitable etc.).

[81] La situation inverse dans laquelle est le fournisseur qui peut chercher à tirer profit de la périssabilité du produit pour obtenir des concessions sur le prix de la part de l'acheteur est aussi possible (Knoeber, 1983).

Un autre élément lié à l'origine porte sur la saisonnalité de la production. Les produits locaux sont disponibles en fonction de la saison de production et la gamme des produits disponibles en est restreinte à ceux disponibles dans la zone géographique considérée comme « locale ». De plus, il peut exister un décalage temporel entre disponibilité de l'offre et demande de certains clients. Par exemple, la saison de nombreux fruits et légumes est principalement pendant la période des vacances estivales, période durant laquelle le débouché de la restauration scolaire est réduit[82]. D'autres débouchés doivent être trouvés pour la production locale. Avant et après cette période, ces produits sont disponibles en moindre quantité et non-disponibles entre l'automne et la fin du printemps. Par conséquent, d'autres produits doivent être proposés pour constituer une offre diversifiée et en quantité suffisante. Ces contraintes sur la saisonnalité (et la disponibilité de certains produits) obligent les clients à composer avec et s'adapter à une gamme des produits locaux de saison restreinte : « *il faut qu'on soit organisé en amont par rapport à la question de la saisonnalité, c'est-à-dire que l'hiver on n'a que de la patate et de la carotte et on s'adapte* » (Client Collège).

Au-delà de l'origine des produits proposés, les plateformes sont aussi amenées à jouer un rôle pour satisfaire les demandes des clients en termes de régularité de la qualité, disponibilité et diversité de l'offre locale. Contrairement à d'autres arrangements collectifs, tels que les coopératives souvent spécialisées par produit (Cechin et al., 2013), les plateformes proposent souvent une diversité de produits locaux : fruits et légumes, viandes, produits laitiers, boissons et conserves. La mise en avant du caractère local de l'approvisionnement revient à proposer la diversité des produits disponibles sur un territoire donné. Selon les gestionnaires des plateformes que nous avons enquêté, la spécialisation des agriculteurs sur une gamme limitée de productions ne leur permet pas d'individuellement approvisionner différentes familles de produit. Les commandes adressées aux plateformes, en particulier par les acteurs de la restauration collective, requièrent souvent de mobiliser la production de plusieurs agriculteurs adhérents. Etant donnée la diversité (plusieurs familles de produits) et la périssabilité des produits précédemment évoquée (et ses conséquences en termes de problèmes de coordination),

[82] Cet effet peut être limité si la préparation des repas pour la restauration scolaire est partagée avec la préparation des repas pour des portages à domicile (par exemple auprès de personnes âgées) ou si, en dépit des vacances scolaires, les cuisines doivent continuer à fournir des repas pour les centres aérés (en particulier dans les grandes villes).

le respect des délais de livraison est indispensable pour le bon fonctionnement des plateformes et peut entrainer des changements dans le mode de fonctionnement des agriculteurs : *«il faut que le producteur livre ses produits à temps »* (Gestionnaire C) et *« normalement, je récolte vers la fin de la semaine mais pour la plateforme je dois être plus souple et récolter vers lundi, mardi, mercredi »* (Agriculteur 3E).

Le besoin de mobiliser les productions de plusieurs agriculteurs pour répondre à certaines commandes en termes de diversité et de disponibilité à deux conséquences importantes. D'une part, une nécessaire harmonisation / standardisation de la qualité de ces productions afin de réduire l'hétérogénéité qualitative pour les clients. Cette harmonisation porte sur la qualité intrinsèque des produits, par exemple la qualité gustative ; elle va aussi au-delà pour intégrer des éléments liés à la présentation et l'apparence des produits[83]. D'autre part, améliorer la synchronisation des productions individuelles de manière à, (i) obtenir le volume et la qualité souhaités en agrégeant des productions individuelles pour un produit donné ; (ii) assembler la production de différents agriculteurs pour avoir une offre diversifiée de différentes familles de produits. Cela implique aussi de devoir gérer une périssabilité qui varie en fonction des produits considérés. Par exemple, sur 20 agriculteurs interviewés, 19 vendent la plupart de leurs produits au détail ou dans des petites quantités destinés aux consommateurs finaux. Aucun n'est individuellement capable de répondre à une commande avec un volume conséquent, par exemple provenant de la restauration collective[84].

Pour garantir leur approvisionnement en termes de régularité de la qualité et des volumes, de diversité de l'offre, les plateformes font donc face à de nombreuses incertitudes et problèmes d'asymétrie d'information sur les caractéristiques précédentes : « *on a la marchandise demandée par nos clients et on a la rupture car les producteurs ne me tiennent pas au courant qu'ils sont en rupture* » (Gestionnaire B). L'incertitude sur la disponibilité des produits locaux met la régularité d'approvisionnent des plateformes et leur réputation en question. De ce fait,

[83] Si nous nous focalisons par exemple sur la constitution d'un lot des cuisses de poulet issues de plusieurs agriculteurs, en plus du respect des normes sanitaires en vigueur, la découpe, le conditionnement (étiquetage, emballage, grammage) et la date limite de consommation, des produits issus des différents agriculteurs doivent être homogénéisées.

[84] Par exemple huit éleveurs sont nécessaires pour répondre à une commande d'une cuisine centrale en viande bovine (sautée de veau).

tout type de comportement opportuniste pouvant mettre en péril la réputation du collectif est proscrit : *« on ne peut pas travailler avec les agriculteurs dont on ne peut pas faire confiance et qui donnent une mauvaise image à la plateforme »* (Gestionnaires E).

Finalement, un dernier point porte sur l'importance de certaines commandes dans le chiffre d'affaires des plateformes et les risques qui en découlent pour ces dernières. Si un client particulier réalise une part importante du chiffre d'affaires d'une plateforme au travers de ses commandes, la plateforme est potentiellement dans une situation de dépendance vis-à-vis de ce client. Cette dépendance potentielle s'apparente à la présence d'actifs dédiés dans la transaction entre une plateforme et son principal client (Williamson, 1985)[85]. Si ce client venait à menacer d'annuler sa commande, pour des raisons objectives comme l'arrêt provisoire de l'activité (la fermeture des cantines scolaires durant la récente période de confinement en est un exemple), ou comme une menace pour obtenir des réductions de prix, la plateforme aurait des difficultés pour assurer un rendement économique pour les adhérents. La situation serait d'autant plus difficile que la transaction porte sur des produits frais, non transformés, donc périssables.[86]

II.5.2.1.2. Caractéristiques de la demande et problèmes de coordination dans les plateformes

Les caractéristiques de la demande précisées auparavant (origine, qualité, disponibilité en volume et en diversité, saisonnalité) n'ont pas qu'un impact sur les problèmes de coordination dans les transactions entre clients et plateformes. En raison de la nature collective des plateformes, ces caractéristiques influencent aussi les problèmes de coordination internes aux plateformes, c'est-à-dire les transactions entre les plateformes et leurs fournisseurs / adhérents. Le rassemblement d'une offre relativement homogène en termes de qualité, suffisante en volume et en diversité oblige les plateformes de pouvoir gérer différents problèmes de

[85] Voir la section (II.1.) en page 10 pour une description des différents types d'actifs spécifiques.
[86] Ce problème est potentiellement présent dans la plateforme D qui réalise 35% de son chiffre d'affaires avec un seul client (le centre de vacances du comité d'entreprise d'EDF) et, dans une moindre mesure dans la plateforme E qui, pour son chiffre d'affaires, dépend à presque 70% des commandes de la restauration collective publique. Dans le premier cas, cette situation d'actifs dédiés est cependant contrebalancée par le fait que le client ne dispose pas, lui aussi, d'alternatives pour s'approvisionner localement ce qui peut tempérer un éventuel comportement opportuniste. Dans le deuxième cas, la dépendance est liée à un circuit de distribution, pas à un client particulier. Dans ce circuit, la plateforme approvisionne plusieurs clients.

coordination interne avec les fournisseurs. Nous distinguons trois potentiels problèmes de coordination internes : les problèmes liés à la nature collective des organisations ; la « concurrence externe » des autres circuits de distribution ; la mise en place d'investissements collectifs. Nous les abordons successivement.

Les problèmes de coordination « internes » proviennent de deux facteurs : (i) les caractéristiques des commandes qui s'adressent aux plateformes ; (ii) la nature collective de la propriété de ces plateformes qui conduisent à des coûts de transaction propres à ces formes d'organisation (Hansmann, 1988, 1996). Commençons par la nature des caractéristiques des commandes. Comme présenté auparavant, certains clients des plateformes, en particulier la restauration collective, ont des exigences en termes de régularité de la qualité et de volume. Cela implique pour les plateformes de pouvoir garantir aux clients la disponibilité d'une offre diversifiée, en quantité et qualité suffisante. Comme dans la sous-section précédente, cela pose des problèmes d'incertitude pour les gestionnaires des plateformes sur la qualité et sur les quantités disponibles. Comme nous le verrons par la suite, ce problème de disponibilité est renforcé par l'existence pour les adhérents des plateformes de circuits de distribution alternatifs. Un problème supplémentaire, qui s'apparente à une forme de concurrence interne, provient de la répartition des commandes entre les différents adhérents. Si une commande donnée est inférieure au volume maximal de production (*i.e.* en agrégeant, pour un produit donné, l'ensemble des capacités de production des adhérents), le gestionnaire de la plateforme va devoir choisir parmi les adhérents ceux qui participeront à la commande. Dès lors, certains adhérents peuvent être tentés d'influencer les gestionnaires des plateformes afin de faire partie des fournisseurs et ainsi augmenter leurs bénéfices privés. Ce comportement est alors à l'origine de coûts d'influence (Milgrom, 1988 ; Powell, 2015), à savoir la propension des adhérents à essayer d'influencer la décision du « Principal », en l'occurrence le gestionnaire de la plateforme, de manière à en retirer un bénéfice personnel.

Le deuxième facteur à l'origine de problèmes de coordination internes provient de la nature collective des plateformes étudiées et qui se traduisent par la propriété conjointe des actifs des plateformes ainsi qu'aux modalités de partage de la valeur (Hansmann, 1988, 1996). Lorsque plusieurs acteurs sont propriétaires d'une organisation collective, il est nécessaire de mettre en place des mécanismes de décision qui vont porter sur l'ensemble des décisions pertinentes pour l'organisation considérée : dans notre cas de figure, il s'agit des décisions que doivent prendre les plateformes pour assurer la qualité, la régularité, la disponibilité en volume et en diversité,

définir les prix pour chaque famille de produits, etc. Ces mécanismes de décision ont pour objectif d'agréger les préférences des différents propriétaires. Le mécanisme principalement utilisé est celui du vote. La littérature économique sur les choix publics a montré que cette agrégation des préférences au travers du vote n'aboutit pas nécessairement à un résultat optimal, en particulier lorsque les différents propriétaires ont des intérêts / préférences hétérogènes et qu'ils sont susceptibles de développer des comportements stratégiques afin d'influencer le processus de décision à leur avantage (Barzel et Sass, 1990 ; voir Mueller, 2003, pour une revue de la littérature). Les coûts de transaction liés à la prise de décision collective peuvent être conséquents et potentiellement mettre en danger la survie de l'organisation. Au moins, deux sources potentielles d'hétérogénéité sont présentes dans les plateformes que nous étudions. Premièrement, la diversité des productions individuelles. Les agriculteurs adhérents sont souvent spécialisés dans un nombre restreint de productions dont les conditions de marché sont variables[87]. Deuxièmement, l'intégration ou non d'acteurs présents à différents niveaux des chaînes de valeur. Une plateforme dont les organes de décisions sont essentiellement composés de représentants de l'amont agricole sera sans doute moins hétérogène qu'une plateforme dans laquelle la gouvernance intègre d'autres catégories d'acteurs comme par exemple des représentants de la restauration collective. Dans notre contexte, nous pouvons conjecturer que cette hétérogénéité des préférences, et donc les problèmes de coordination afférents, risque de croître avec la diversité des produits disponibles sur les plateformes, en particulier si les agriculteurs adhérents sont spécialisés dans une ou quelques familles de produits et avec la diversité des parties représentées.

L'organisation de la prise de décision a aussi des conséquences sur un deuxième élément fondamental pour la pérennité économique des structures collectives comme les plateformes, le partage de la valeur entre les différentes parties (Ménard, 2012). Ce partage peut entraîner des comportements opportunistes de la part des adhérents dans l'espoir d'obtenir une part de la valeur individuellement plus favorable. Rappelons que les adhérents des plateformes restent des entités juridiquement autonomes les unes des autres, chacune conservant les droits de

[87] Par exemple, la situation des filières de produits carnés est sans doute moins bonne que pour d'autres productions. Par ailleurs, la saisonnalité est sans doute plus importante pour la production de fruits et légumes relativement à l'élevage.

propriété sur ses actifs. De ce point de vue, les adhérents restent créanciers résiduels des revenus qu'ils tirent de leurs exploitations. Chacun est donc fortement incité à obtenir le gain le plus important, parfois au détriment de l'intérêt collectif[88]. Par exemple, les adhérents ont intérêt à ce que les marges prises par les plateformes pour chaque produit vendu soient les plus faibles possibles au détriment du financement des coûts de fonctionnement des plateformes[89].

La concurrence externe vient également créer des aléas contractuels mettant en péril la stabilité d'un arrangement collectif (Ménard, 2004). Par concurrence externe, nous entendons ici la possibilité pour les adhérents des plateformes collectives à pouvoir vendre leurs productions à travers d'autres canaux de distribution comme par exemple les circuits courts, la vente directe à la ferme, les paniers de biens, etc. (Bouroullec, 2020). En effet, pour la plupart des agriculteurs interviewés (22 sur 25), ils peuvent écouler les volumes vendus aux plateformes avec des prix plus élevés ailleurs, notamment dans les circuits courts de vente directe aux consommateurs finaux. La citation de l'agriculteur 3B illustre ce propos : *« la plupart des producteurs de la plateforme sont capables de vendre la totalité de leurs produits en direct »*. Chaque individu (agriculteur) est autonome dans ses choix et arbitre les produits et les quantités à approvisionner dans ses différents circuits de distribution. Les agriculteurs inscrits dans les plateformes peuvent prioriser leurs intérêts personnels au détriment du collectif : *« certains agriculteurs profitent trop en vendant ailleurs et en plus ils ne s'impliquent pas dans le fonctionnement de la plateforme »* (Gestionnaire E). Les débouchés proposés par les plateformes s'apparentent alors à un débouché résiduel pour la production qui n'a pu être commercialisée par ailleurs. Pour les gestionnaires des plateformes, cela implique une forte incertitude sur la disponibilité des produits, à la fois pour un produit donné mais aussi en termes de diversité de l'offre des plateformes, et finalement une faible capacité à pouvoir s'engager sur des volumes auprès de ses clients.

[88] Un problème similaire se retrouve, par exemple, dans les réseaux de franchise commerciale ou en raison de leur statut d'entreprises juridiquement indépendantes, chaque franchisé est incité à maximiser son profit individuel, parfois au détriment de l'intérêt du réseau de franchise (Lafontaine et Raynaud, 2000).

[89] Les marges prélevées sur les ventes des agriculteurs varient selon les produits et les plateformes de 6% à 22%. Certains adhérents qui fournissent des produits sur lesquels les plateformes prélèvent une marge supérieure s'estiment lésés.

Enfin, l'agrégation de l'offre et de la demande locale au sein des plateformes exige la mise en place d'investissements communs matériels et humains. Il s'agit principalement de la location des locaux (bureaux administratifs et entrepôt de réception, préparation, stockage et redistribution des commandes), l'embauche des salariés (gestionnaire, logisticien, etc.), l'achat d'équipements spécifiques (logiciels, véhicules, palettes, etc.) et la sous-traitance du transport de la plateforme aux clients. Cependant, les agriculteurs que nous avons enquêtés suggèrent que ces investissements ne créent pas une dépendance forte car les montants individuels restent limités : *« les investissements ce ne sont pas énormes hein, ça doit être entre 500 et 1000 euros en tout »* (Agri1D). Les adhésions varient de 30€ à quelques centaines d'euros et peuvent varier en fonction du chiffre d'affaires réalisé avec la plateforme. Malgré le fait que la création des plateformes dépend d'un ensemble d'investissements communs (actifs physiques et humains) pas facilement redéployables vers d'autres usages sans perte de valeur, une part significative de ces investissements initiaux ont été financés par des soutiens publics. Le Tableau 18 résume les principaux problèmes de coordination que les plateformes doivent gérer.

Tableau 18 : Nature des problèmes de coordination entre plateformes et clients et entre adhérents des plateformes

Caractéristiques souhaitées des commandes par les clients	**Problèmes potentiels de coordination avec les clients**	**Problèmes potentiels de coordination interne aux plateformes collectives**
Produits locaux (produits frais, authentiques, saisonniers)	• Asymétrie d'information sur les caractéristiques des produits (vendre des produits non locaux) • Spécificité temporelle (liée à la périssabilité des produits)	• Asymétrie d'information sur les caractéristiques des produits (produits non locaux)
Régularité de la qualité	• Hétérogénéité qualitative des commandes	• Hétérogénéité qualitative des productions des adhérents
Disponibilité des volumes	• Incertitude sur les volumes disponibles • Actifs dédiés (liés à l'importance du chiffre d'affaires des plateformes de certains clients).	• Synchronisation des productions individuelles & répartition des commandes entre les différents adhérents (pour une famille de produits donnée) • Volatilité des offres individuelles disponibles (concurrence externe) • Coûts d'influence (concurrence interne)
Diversité des produits demandés	• Incertitude sur la disponibilité d'une offre diversifiée	• Synchronisation des productions individuelles & répartition des commandes entre les différents adhérents (pour différentes familles de produits) • Volatilité des offres individuelles disponibles (concurrence externe)
/	/	• Problèmes de décisions collectives • Partage de la rente et incitations à investir dans la structure.

Source : auteur

II.5.2.2. L'intensité des problèmes de coordination et le positionnement stratégique des plateformes

Comme décrit dans la Section II.3., le positionnement stratégique d'une organisation cherche à mettre en évidence les éléments à l'origine de la valeur créée par cette organisation. Dans cette section, nous souhaitons montrer que le positionnement stratégique des différentes plateformes conditionne pour partie l'intensité des problèmes de coordination tels que résumé dans le tableau de la sous-section précédente. Nous commençons par distinguer les différents positionnements stratégiques retenus par les plateformes collectives qui composent notre échantillon. Puis nous, étudions la manière dont ce positionnement affecte la nature et l'intensité des problèmes de coordination que les plateformes collectives doivent gérer.

II.5.2.2.1. Identifier le positionnement stratégique des plateformes collectives

A travers l'analyse des entretiens complétés par d'autres données[90], deux principaux types de positionnement stratégiques ont été identifiés : un positionnement plutôt orienté vers la demande des clients ayant des commandes caractérisées par des volumes en demi-gros / gros et une régularité importante (principalement des clients de la restauration collective fonctionnant sur des procédures du type appels d'offre) ; un autre plus orienté vers des clients ayant des exigences de volume plus faible et représentant une diversité de clients professionnels (cuisines des établissements scolaires avec des marchés publics du type « gré-à-gré », GMS, restaurants privés, magasins spécialisés,…). Le premier type de positionnement sera appelé Type I tandis que le deuxième sera appelé Type II. Cela est représenté dans le tableau suivant.

[90] Tels que les rapports de leurs activités, les documents préparés pour les assemblées générales et les fichiers avec les commandés aux clients répondus par la plateforme.

Tableau 19 : Le positionnement stratégique des plateformes

Types de :	**Plateforme B**	**Plateforme C**	**Plateforme D**	**Plateforme E**
Clients visés (par ordre décroissant dans le chiffre d'affaires réalisé avec chaque type des clients)	Etablissements scolaires de petite taille avec commandes du type gré-à-gré	GMS, magasins spécialisés, boucheries, établissements scolaires avec commande du type gré-à-gré, restaurants professionnels	Cuisine centrale de comité d'entreprise, cuisines centrales publiques avec appels d'offre, grossistes, distributeurs	Essentiellement cuisines centrales publiques avec appels d'offre
Commandes reçues	Commandes peu diversifiées avec des quantités plus faibles que le demi-gros[91]		Commande de paniers de biens divers avec des quantités en demi-gros ou gros	
Positionnement Stratégique	**Type I**		**Type II**	

Source : auteur

[91] L'INSEE (2019a, 2019b) défini le commerce de gros comme « l'achat des marchandises par quantités importantes et à les vendre à des détaillant » et le commerce de détail « à vendre des marchandises dans l'état où elles sont achetées (ou après transformations mineures) généralement à une clientèle de particuliers » INSEE (2019a, 2019b). Le commerce en demi-gros est un commerce intermédiaire entre le commerce de détail et le commerce en gros, par exemple par plusieurs caisses des produits, tandis que le commerce en gros se fait par palettes et le commerce en détail par les quantités requises par un particulier (CNTRL, 2020).

Les plateformes B et C ont choisi de favoriser l'approvisionnement de clients avec un besoin en volume et en diversité des produits relativement limité (Type 1). Dans la plateforme B, même lorsque le client appartient à la restauration collective publique comme les cantines scolaires, sa commande est essentiellement de type « gré-à-gré » pour un produit particulier (par exemple un type de viande). Il s'agit essentiellement de cuisines de petite taille qui passent des commandes ponctuelles sur une gamme limitée de produits. Dans la plateforme C, les clients visés sont des commerçants détaillants tels la GMS, les épiceries, les magasins fermiers et les boucheries et, dans une moindre mesure, les cantines scolaires. Les clients généralement ne demandent pas de lots des produits diversifiés. A titre d'exemple, les boucheries demandent de la viande bovine en carcasse, demi-carcasse ou en petits lots facilement assurés par un seul éleveur. Les magasins fermiers, épiceries fines et GMS passent des commandes uniques composées par des légumes, fruits et fromages. Comme évoqué par le gestionnaire de la plateforme C, « *la diversité des clients est un atout car on peut vendre différentes gammes de produits dans différents circuits* » (Gestionnaire C). Les gestionnaires des deux plateformes évoquent que la valeur des commandes est en moyenne aux alentours de 250€ par client[92].

D'autre part, les plateformes D et E ont choisi d'approvisionner les clients de la restauration collective principalement (cuisines centrales) dont les volumes et la diversité des produits sont plus importants que pour les clients des plateformes B et C. Les quantités en gros ou demi-gros sont demandées par les cuisines centrales. A titre d'exemple, dans la plateforme D le plus gros client, un acteur de la restauration collective privée, représente plus que 35% du chiffre d'affaires annuel. Ces commandes représentent entre 500 à 600 kg de produits divers par semaine. Les appels d'offre correspondent à plus de 40% du chiffre d'affaires de la plateforme D. Une seule cuisine centrale avec plus que 20.000 repas servis par jour cumule, dans une seule commande, des pâtes, du miel et de la viande bovine issue de l'AB d'un montant supérieur à 100.000€. La plateforme E réalise environ 60% de son chiffre d'affaires à travers les appels d'offre principalement par les cuisines centrales de son département d'implantation. Selon le gestionnaire, ses clients demandent principalement cinq lots des produits différents par commande, soit un panier moyen de 500€.

[92] Pour obtenir cette valeur, nous avons divisé le chiffre d'affaires annuel par le nombre de commandes.

II.5.2.2.2. Liens entre positionnement stratégique, nature et intensité des problèmes de coordination

Nous évaluons ici l'impact de deux positionnements stratégiques choisis par des plateformes collectives sur l'intensité des problèmes de coordination que nous avons identifié dans la Section II.5.2.1.2. et résumé dans le Tableau 18. Nous présentons en particulier, l'impact du positionnement stratégique sur les problèmes de coordination dans les transactions avec les clients. Nous présentons ces problèmes de coordination à partir des caractéristiques souhaitées par les clients sur leurs commandes (caractéristiques qualitative des produits et régularité de ces caractéristiques, volume et diversité disponibles). Les problèmes de coordination liés à la nature collective des plateformes étudiées sont traités séparément.

a) Qualité des produits et régularité de la qualité

En préambule, nous souhaitons préciser que l'usage que nous faisons ici du terme de qualité ne renvoie pas à la notion d'une hiérarchie entre différents niveaux de qualité (comme par exemple dans le cas des produits label rouge ou l'on parle d'une qualité supérieure) mais plutôt aux caractéristiques souhaitées par les clients des plateformes quant aux produits qu'ils achètent. Nous avons auparavant décliné différentes caractéristiques liées à la nature locale des produits (fraicheur, authenticité, saisonnalité). Selon les acteurs des plateformes que nous avons enquêté, le principal problème de coordination autour de la qualité porte sur l'hétérogénéité intra-lots des produits livrés eu égard aux attentes de certains clients, notamment dans les cuisines centrales et la restauration collective. Les autres caractéristiques des produits comme la fraicheur, la périssabilité (et la spécificité temporelle qui lui est associée) et l'origine locale des produits (i) ne semblent pas des préoccupations importantes, (ii) ne dépendent pas du type de positionnement stratégique. Par exemple, le gestionnaire d'une cuisine centrale attend que «*la plateforme a plusieurs producteurs qui font le même produit pour construire les lots homogènes* » (Cuisine C). L'asymétrie d'information entre la plateforme et les agriculteurs concernant la qualité et le potentiel opportunisme de ces derniers affecte l'intensité des problèmes de coordination liés à la qualité enfin de constituer un lot relativement homogène tant dans les qualités intrinsèques des produits que dans d'autres caractéristiques importantes pour les clients comme l'aspect, le poids, le conditionnement, le packaging.

Les clients visés dans positionnement stratégique de Type 1 par les plateformes B et C nécessitent la mobilisation d'un ou peu d'agriculteurs[93]. Par conséquent, les problèmes, liés à l'harmonisation des pratiques (production, transformation, packaging) de plusieurs agriculteurs, pour répondre à une demande de qualité homogène sont relativement moindres que dans le Type 2 de positionnement. Les deux gestionnaires des plateformes B et C pensent que l'offre de leur plateforme n'est pas adaptée pour répondre à la qualité exigée dans les procédures d'approvisionnement qui passent au travers d'appels d'offre. Le gestionnaire de plateforme C constate par exemple que « *nos clients connaissent la qualité des produits car ils commandent les mêmes produits qui proviennent d'un agriculteur particulier répétitivement* » et « *la diversité des clients est un atout car on peut vendre différentes gammes des produits dans différents circuits* » (Gestionnaire C). Cela baisse l'intensité des problèmes liés à la variabilité de qualité car « *par exemple, les grosses pommes sont vendues dans le magasin, les petites pour le cantines, et aux restaurateurs les moyens* » (Gestionnaire C).

Néanmoins, ces deux plateformes rencontrent parfois des problèmes pour répondre à des demandes de certains clients sur la qualité des produits. En l'occurrence, il s'agit moins de la qualité organoleptique de ces produits que d'autres caractéristiques importantes pour les clients comme par exemple le grammage des produits qui pourraient aboutir à modifier les pratiques de production / transformation des agriculteurs. Selon le président de la plateforme C « *parfois c'est difficile à répondre à la demande des clients car le fonctionnement des agriculteurs doit être modifié. Par exemple, pour diminuer le grammage des fromages de chèvre* » (Président C). Le gestionnaire B constate « *que leurs clients sont rapidement insatisfaits de la commande quand le grammage et la qualité visuelle de la viande ne conviennent pas »* (Gestionnaire B). Même si les volumes et la diversité limitée des commandes dans les plateformes B et C facilitent la gestion de la qualité en raison du petit nombre de fournisseurs adhérents à impliquer, les exigences particulières des clients professionnels génèrent des problèmes de coordination autour de la qualité. Par conséquent, même si le premier type de positionnement génère des

[93] Par exemple, la commande de canards d'un hôpital dans la plateforme B ou encore une demi-carcasse de cochon pour la boucherie ou quelques caisses de salades et d'autres légumes pour une cuisine scolaire dans la plateforme C sont généralement fournies en mobilisant un agriculteur.

problèmes sur la régularité de la qualité d'une ampleur inférieure au positionnement de Type 2, ces problèmes sont présents.

Le positionnement stratégique du Type 2 requière la mobilisation de plusieurs agriculteurs adhérents et intensifie les problèmes pour garantir une qualité et une régularité homogène des produits. Les gestionnaires des plateformes D et E constatent les difficultés rencontrées pour assurer l'harmonisation et la régularité de la qualité pour les clients, tels que les cuisines centrales, qui passent leurs commandes à travers des appels d'offre, les distributeurs ou la restauration collective privée dans la plateforme D. Un exemple est la commande de fromage de chèvre pour une cantine : « *on va faire le fromage de chèvre avec plusieurs producteurs. Le problème est qu'ils n'ont pas les mêmes fromages car chacun a ses pratiques d'élaboration de fromage et ça ne marche pas* » (Président C). De même, le gestionnaire de la plateforme E évoque « *qu'elle ne peut pas ou difficilement répondre à certaines caractéristiques des produits dans les appels d'offre* » telles que le calibrage, nettoyage et la préparation des légumes biologiques pour les cuisines centrales qui nécessitent la mobilisation des plusieurs agriculteurs ou encore une légumerie. De plus, elle évoque les problèmes avec le fonctionnement des certains fournisseurs qui ne livrent pas la qualité communiquéé par la plateforme et exigéé par les clients. Dans ce contexte, le positionnement stratégique des plateformes D et E nécessité la mobilisation et l'harmonisation des pratiques de plusieurs[94] agriculteurs potentiellement opportunistes avec leurs habitudes individuelles d'élaboration des produits. Par conséquent, nous considérons que le positionnement du Type 2 génère plus de problèmes pour harmoniser et garantir la qualité que le premier positionnement.

b) Disponibilité en volume

Pour un produit donné, le Type 1 de positionnement stratégique limite les problèmes liés à l'agrégation des productions individuelles pour satisfaire une commande. La raison en est le faible volume de produits par commandes individuelles et le nombre limité d'adhérents qu'il faut solliciter pour les satisfaire. Par exemple, la plateforme C vise des boucheries pour

[94] Pour répondre aux volumes en demi-gros pour un même produit et également pour plusieurs produits quand une commande est diversifiée.

approvisionner la viande et non les volumes demandés dans la restauration collective : « *On ne peut pas livrer une commande de 400 poulets dans la restauration collective et par conséquent on cible d'autres clients comme la vente en détail et des boucheries qui ont besoin des plus petites quantités de marchandise et donc on peut répondre* » (Président C). Le gestionnaire de la plateforme B se contente d'approvisionner également les moindres quantités : « *On ne vend qu'en « gré-à-gré » car la gestion des volumes dans les appels d'offre est compliquée et on devrait construire cet appel d'offre avec eux pour qu'il soit adapté à nos capacités* » (Gestionnaire B). Par conséquent, la recherche des produits, la synchronisation et les défauts d'approvisionnement sont potentiellement moins forts. A l'inverse, les commandes avec un faible volume peuvent augmenter les coûts d'influence de la part des adhérents. En effet, à chaque fois qu'une commande est largement inférieure aux volumes individuels disponibles parmi les adhérents, la plateforme doit choisir parmi le pool des adhérents ceux qui bénéficieront de la commande. Si faire partie de la réponse à une commande est source de gains, les adhérents auront intérêts à dépenser des ressources pour augmenter leurs chances d'être sélectionnés. Ce problème sera d'autant plus sévère car les adhérents ont peu de perspectives externes (vendre en dehors de la plateforme).

Le positionnement stratégique du type 2 mobilise les productions de plusieurs agriculteurs des plateformes D et E pour répondre aux volumes demandés par les clients visés. Par exemple, « *la commerciale doit décortiquer la commande des cuisines centrales et solliciter plusieurs maraîchers et tenir compte de leur planning des cultures pour obtenir le volume nécessaire et d'autres agriculteurs le reste des lots des produits dans l'appel d'offre* » (Gestionnaire E). De même, selon un autre exemple du gestionnaire de plateforme D, la commande de viande de jeune bovin pour 20.000 repas a nécessité la coordination de plusieurs agriculteurs mais également d'autres opérateurs tels que quatre abattoirs. Cela augmente le besoin de coordination dans un temps relativement restreint car les plateformes travaillent essentiellement avec des produits frais périssables. Dans ce contexte, les plateformes D et E doivent planifier, homogénéiser, et coordonner les plannings de production, de transformation et des livraisons des différents agriculteurs pour un même produit. Tout aléa et délai de livraison sont

préjudiciables pour la réputation de la plateforme auprès de ses clients[95]. Cette coordination sur les volumes doit par ailleurs se faire dans une situation dans laquelle, les adhérents peuvent adopter un comportement relativement « nomade » et ne pas livrer à la plateforme ou ne pas respecter les délais. La plupart d'entre eux disposent en effet de circuits de distribution alternatifs (comme par exemple la vente directe ou d'autres types de circuits courts) parfois avec des prix plus rémunérateurs (ce que nous avons appelé auparavant la concurrence externe). Comme décrit par le gestionnaire de la plateforme E, « c*ertaines ne jouent pas le jeu et préfèrent livrer ailleurs* ». De plus, la mobilisation d'autres adhérents qui pourraient remplacer les volumes non livrés est limitée car plusieurs agriculteurs avec ces produits sont déjà impliqués dans la préparation de la commande. Par conséquent, ce positionnement stratégique du Type 2 génère de problèmes de coordination relativement plus intenses pour assurer les volumes en demi-gros et gros que le premier Type 1 (de positionnement). A l'inverse cependant, les problèmes de coûts d'influence sont relativement plus faibles dans ce Type 2 de positionnement dans la mesure où les commandes impliquent une part significative des adhérents des plateformes.

c) Assurer la diversité des produits

Les problèmes de coordination liés à l'obtention d'un portefeuille diversifié de produits semblent être plus importants pour le deuxième type de positionnement stratégique qui se base sur des clients avec des demandes en volume et en diversité importantes. Par exemple, pour le gestionnaire de la plateforme (E) : « *Le plus grand problème est l'assemblage des produits différents dans la commande et la gestion de leur approvisionnement* » (Gestionnaire E). Cela pose des problèmes pour répondre aux appels d'offre dans la plateforme E : « *Sur cinq références dans l'appel d'offre, une n'est pas disponible de part de la SCIC d'habitude. Par exemple, les commandes de la viande, la charcuterie et le fromage sont difficilement coordonnées. Surtout quand on a des problèmes avec le fonctionnement de certaine fournisseurs* » (Gestionnaire E). La gestionnaire de plateforme D confirme que : « *Gérer les*

[95] Un client insatisfait peut décider de ne plus faire affaires avec la plateforme, ou de manière moins radicale, réduire les commandes qu'il adresse à la plateforme. Dans les deux situations, la plateforme doit trouver de nouveaux débouchés pour écouler les productions de ses adhérents.

flux et la diversité sur un territoire restreint est assez difficile et la coordination de l'approvisionnement pour les appels d'offre nous prend beaucoup de temps ». Tout cela doit être synchronisé pour les produits diverses dans un temps restreint : « Je *demande trois différents produits à la plateforme E et il faut les appeler dix jours en avance ce qui est un inconvénient par rapport aux grossistes qui ont toujours du stock* » (Collège L). Un dernier exemple est illustratif de la difficulté à coordonner l'approvisionnement d'une commande diversifiée. Il s'agit de la réponse laborieuse à un appel d'offre d'une cuisine centrale, qui fournit 20.000 repas par jour et qui souhaitait différents produits (en l'occurrence pâtes, miel et viande bovine), a été très laborieuse : « *les pâtes ont été fournies par un distributeur car les agriculteurs n'ont pas pu fournir une telle quantité de pâtes avec une qualité homogène. Plusieurs apiculteurs ont été mobilisés pour essayer de fournir le miel avec les caractéristiques gustatives semblables puis l'harmonisation d'engraissement de jeunes bovins a été coordonné entre plusieurs éleveurs et puis 4 abattoirs, et 3 opérateurs de découpe ont dû être synchronisés pour obtenir la grammage des morceaux, la DLC et le packaging harmonisé pour répondre aux exigences de cet appel d'offre* » (Gestionnaire D). Nous retrouvons les problèmes de coordination identifiés auparavant lorsqu'une plateforme ayant choisie un positionnement de Type 2 doit être capable de fournir des volumes importants pour un type de produit donné. Il faut là aussi coordonner les plannings de production, du transformation et de livraison mais maintenant pour plusieurs familles de produits. Le problème est par ailleurs exacerbé par la possibilité pour les producteurs des différents types de produits de vendre leur production dans des débouchés alternatifs. Dans ce contexte, le positionnement stratégique des plateformes D et E nécessite l'assemblage d'une commande avec les produits divers et intensifie les problèmes de coordination pour assurer cette diversité.

Par opposition, le positionnement stratégique des plateformes B et C Type II est moins soumis aux risques sur le besoin de diversité des produits dans la mesure où les commandes auxquelles elles répondent sont moins diversifiées : « *On vend aux différents clients un produit ou une gamme qui leur conviennent et pour lesquels nous sommes capables à livrer. Par exemple, quelques types des légumes dans la GMS qui sont livrés par un agriculteur, tels que les tomates ou salades* » (Gestionnaire C). Les commandes dans la plateforme B sont principalement les lots d'un type de viande en commande « gré-à-gré » selon son gestionnaire et son président. Le choix de positionnement stratégique est lié à la capacité de répondre aux commandes diversifiées : « *Nous n'avons pas répondus aux appels d'offre car il y a souvent les lots diverses*

auxquels nous ne pouvons pas répondre » (Gestionnaire B) et « *en plus de la saisonnalité nous n'avons pas toutes les gammes des produits pour répondre aux collectivités et on devrait adapter nos outils avant de répondre aux appels d'offre* » (Gestionnaire C). Il existe aussi un risque de concurrence externe des autres circuits de distribution mais son effet est limité dans le positionnement de Type 1 car, en raison des volumes et de la diversité limités des commandes, un adhérent qui ferait défaut pourrait être plus facilement remplacé par un autre.

d) Problèmes spécifiques aux structures collectives

Au-delà de la concurrence externe des plateformes, notamment des circuits courts, qui intensifient les problèmes de coordination pour assurer les volumes et la diversité des produits évoqués ci-dessus, les problèmes de coordination liés à la nature collective des plateformes ne nous apparaissent pas directement affectés par le positionnement stratégique. Cela ne signifie pas bien sûr que ces problèmes n'existent pas, ils semblent relativement indépendants du positionnement stratégique sélectionné. C'est en partie le résultat de la définition retenue du positionnement stratégique qui porte exclusivement sur le type de clients visés et la nature de leurs demandes. Si cette définition avait inclus une dimension organisationnelle, notre analyse en aurait été différente. Au niveau de l'organisation de la prise de décision dans les plateformes, nos entretiens avec les gestionnaires de plateforme n'ont pas révélé d'effet du positionnement sur le processus de prise de décision. Au niveau des incitations pour les adhérents à fournir les plateformes et à respecter leurs règles, la question est celle du niveau et du partage de la rente créée par ces structures collectives entre les adhérents.

Les différents types de problèmes de coordination entre les plateformes et leurs clients ainsi qu'au sein des plateformes sont résumés dans le Tableau 20. Ce dernier propose une évaluation comparative et qualitative des différents risques contractuels potentiels en fonction du positionnement stratégique que les différentes plateformes ont choisi. En raison de la nature de nos données, cette évaluation ne peut être que qualitative. Elle résulte directement de nos enquêtes auprès de différents acteurs de ces systèmes. Ces résultats seront ensuite mobilisés dans la section (II.5.4.) lorsque nous étudierons la performance organisationnelle de ces plateformes.

Tableau 20 : L'intensité des problèmes de coordination selon le positionnement stratégique des plateformes (collectives)

Positionnement stratégique	**Type 1**		**Type 2**	
Plateforme collective	**B**	**C**	**D**	**E**
Problèmes de coordination				
Garantir la qualité et la régularité de la qualité	+	+	++	++
Assurer les volumes	+	+	++	++
Assurer la diversité	+	+	++	++
Concurrence externe	+	+	++	++
Concurrence interne (coûts d'influence)	++	++	+	+

Légende : +, problème de coordination peu intense ; **++,** problème de coordination intense.

Source : auteur

II.5.3. L'étude des mécanismes de gouvernance des plateformes collectives

L'objectif de cette section est d'identifier les mécanismes de gouvernance qui sont employés par les plateformes collectives pour assurer leur fonction d'intermédiation tout en limitant les problèmes de coordination entre membres (coordination horizontale) et avec leurs clients (coordination verticale).

Notre analyse de la gouvernance des plateformes mobilise le cadre d'analyse développé dans Raynaud et Sauvée (2000) et inspiré des travaux de Williamson (1985, 1991) pour étudier la gouvernance des marques collectives dans les filières agroalimentaires. Les auteurs distinguent trois composantes de la gouvernance de ces marques collectives : les mécanismes de pilotage de l'organisation, les mécanismes de contrôle et d'incitation et finalement les mécanismes d'arbitrage. Les mécanismes de pilotage portent sur la répartition des pouvoirs de décisions entre les différentes parties impliquées et l'organisation de la prise de décision dans ces structures collectives. Les mécanismes d'incitation / contrôle sont mis en place pour inciter les agents à respecter leurs engagements contractuels. Finalement, l'arbitrage porte sur la gestion des conflits qui peuvent apparaître au sein des plateformes collectives avant de recourir aux tribunaux. En tant que structures non hiérarchiques au vue de leur statut, les tensions et conflits, en particulier ceux entre adhérents, doivent faire l'objet d'une gestion interne dans un premier temps.

Nous commençons par présenter les mécanismes de gouvernance présents dans les plateformes non collectives avant d'étudier la gouvernance dans les structures collectives. Bien que notre focus soit sur la gouvernance des plateformes collectives, nous étudions aussi deux exemples de plateformes non-collectives. Cela permet de mieux saisir les différences structurelles entre plateformes collectives et non collectives mais aussi de saisir les caractéristiques communes des plateformes collectives, au-delà de leur diversité empirique.

II.5.3.1. La gouvernance des plateformes non collectives

II.5.3.1.1. Plateforme A : une gouvernance numérique par le marché

La plateforme numérique A fonctionne au niveau du département. Le Conseil départemental adhère à l'association nationale des plateformes numériques qui rassemble les plateformes numériques départementales et a la forme d'association loi 1901[96]. Le statut juridique de cette association nationale définit les pouvoirs des membres et les organes décisionnels au niveau national. Ils peuvent modifier le logiciel et les règles de son utilisation. L'objectif de ce système national de plateformes locales est de favoriser la vente de produits locaux en facilitant la mise en relation entre producteurs locaux et acheteurs publics qui ont une mission de restauration collective comme par exemple les établissements scolaires.

Le mécanisme de coordination de la plateforme A est le mécanisme des prix. Le logiciel de cette plateforme numérique favorise l'intermédiation dématérialisée de l'offre et la demande, mais ne coordonne pas directement les transactions comme les plateformes collectives. Par exemple, cette plateforme ne possède aucun droit de décision sur une transaction effectuée entre les agriculteurs[97] et les clients. La plateforme A n'a également aucun droit de propriété sur les produits échangés et ne fournit pas de soutien logistique[98].

Pour illustrer la manière dont la plateforme coordonne fournisseurs et clients, nous donnons l'exemple d'une transaction type. Un *pool* commun des fournisseurs et des clients a été créé avec leur inscription gratuite en ligne. Les clients passent une commande[99] de produits souhaités en utilisant le logiciel de la plateforme A. Ce sont les fournisseurs qui répondent à cette demande et si un accord est conclu entre le fournisseur et le client, la transaction est alors effectuée et le fournisseur livre directement. Les clients potentiels ne sont pas obligés d'effectuer la transaction même si l'offre des fournisseurs correspond parfaitement aux

---

[96] Au niveau national, voir le site : https://www.agrilocal.fr/

[97] A partir de 2017 d'autres fournisseurs que les agriculteurs pouvant utiliser la plateforme avec l'objectif d'élargir la diversité et la disponibilité des produits.

[98] Néanmoins le département consacre (et finance) un « équivalent temps plein » à sensibiliser et promouvoir la plateforme auprès des acteurs dans le département. L'objectif principal est d'augmenter le nombre d'acteurs inscrits et le nombre des transactions qui passeraient par la plateforme A.

[99] Ces commandes sont les marchés publics qui sont majoritairement du type « gré à gré » pour un produit. Depuis 2017, la restauration collective peut publier l'annonce d'un appel d'offre auprès des producteurs qui peuvent rassembler leurs produits à l'aide de plateforme pour répondre à cet appel d'offre.

exigences des clients. De même, le cas inverse de non-livraison est possible pour l'agriculteur qui décide de ne pas répondre aux clients professionnels. Ce problème est confirmé par la totalité des agriculteurs qui ne livrent pas les petites quantités de produits vers les clients éloignés ou peu éloignés : « *Aller porter 70L de lait dans un collège à 15km et revenir à la maison il me faut, ¾ d'heure et je perds trop de temps* » (Agri A1). La plateforme se contente de faciliter la mise en relation entre opérateurs sans intervenir dans la réalisation effective des transactions ni sur d'éventuels négociations. Elle a plus un rôle d'appariement entre opérateurs qu'un rôle d'acteur intervenant effectivement dans la gouvernance des transactions. C'est pour cette raison que cette structure de gouvernance est considérée comme proche du marché.

II.5.3.1.2. Plateforme F : Une structure de gouvernance quasi-hiérarchique

La plateforme F est la propriété exclusive d'une entreprise de statut privé (SARL). Elle rassemble les produits locaux du grand Sud-Ouest et les produits issus de l'Agriculture Biologique de toute la France. Elle possède un entrepôt logistique à Toulouse et un autre à Rungis. Ses clients sont à la fois des clients publics (par exemple restauration collective) et privés. Le gestionnaire spécialisé en référencement des produits assure l'organisation de l'approvisionnement, de la disponibilité et la diversité des produits des producteurs et d'autres fournisseurs (par exemple les industriels locaux, artisans, coopératives et d'autres entreprises). Le gestionnaire prépare les fiches techniques des produits avec la description détaillée de leurs caractéristiques souhaitées. Ces fiches techniques sont utilisées comme une forme de contrat avec les fournisseurs pour la qualité de produit livré par la plateforme. C'est la plateforme qui impose les modalités des transactions qui sont ensuite acceptées ou non par les fournisseurs. Par exemple, si les agriculteurs ne respectent pas les délais de livraisons précisés dans les bons de commandes et livrent leurs produits trop tard dans l'entrepôt, ils sont obligés de livrer leurs produits directement au client. Si l'agriculteur ne livre pas, il n'est plus le fournisseur de cette plateforme. Contrairement à la situation précédente (plateforme A), il y a un transfert effectif de propriété sur les produits vendus par les fournisseurs à la plateforme. Différents fournisseurs sont sollicités pour répondre aux souhaits des clients auprès desquels une prospection a été assurée et garantir au mieux une gamme des produits disponibles en quantité suffisante. Même si les fournisseurs sont légalement distincts de l'entreprise qui porte la plateforme et n'en sont pas propriétaires, la coordination en place nous semble proche de la coordination par la hiérarchie. C'est pourquoi nous avons utilisé le terme de gouvernance « quasi-hiérarchique » pour qualifier la gouvernance de cette plateforme.

II.5.3.2. Structures légales et implications organisationnelles

Cette sous-section a pour objectif de présenter les différentes formes juridiques utilisées par les plateformes collectives. Dans un premier temps nous nous intéressons aux différents documents qui constituent la structure légale des plateformes collectives : statut juridique, règlement interne, cahiers des charges. L'analyse de ces éléments est importante dans la mesure où (i) le choix d'une structure légale fait partie intégrante du mode de gouvernance ; (ii) ce choix conditionne en partie l'organisation interne des plateformes et les engagements des différentes parties. Dans un second temps, nous présentons les mécanismes de pilotage / décisionnels qui sont utilisés pour coordonner les relations entre adhérents et plateformes afin de répondre aux demandes des clients professionnels. L'analyse de ces différents éléments a pour objectif de préciser les droits de décisions des différentes parties impliquées ainsi que les mécanismes de prise de décision déterminés par les documents internes.

Les plateformes collectives de notre échantillon ont adopté deux principales formes juridiques (cf. Tableau 21) : association type loi 1901 et Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC). Une association type loi 1901 est une convention en vertu de laquelle deux personnes au moins décident de partager leurs connaissances et/ou leur activité dans un but autre que le partage des bénéfices ou la recherche du profit (loi du 1 Juillet 1901 relative au contrat d'association). Selon la loi de 2001 (loi 2001-624 du 17 Juillet 2001) qui a institué les SCIC, leur objet est « la production ou la fourniture de biens et de services d'intérêt collectif qui présentent un caractère d'utilité sociale ». Au-delà de l'adhésion des membres dans les deux formes juridiques, une plus grande diversité d'acteurs est présente dans les SCIC et ceux-ci apportent les parts sociales (capital) en comparaison avec les plateformes avec le statut associatif. Il existe deux versions différentes de statut SARL qui sont utilisés par les plateformes étudiées : société anonyme (SA) et société à responsabilité limitée (SARL)[100]. Cette organisation collective des plateformes implique que leurs membres en sont les copropriétaires ce qui requiert des mécanismes de décision ou les différentes parties peuvent exprimer leurs préférences en matière d'organisation

[100] Voir le site suivant pour une explication plus complète des différences entre les deux formes légales : http://www.les-scic.coop/export/sites/default/fr/les-scic/_media/documents/docs-juridique/Tableau_comparatif_Scic_SARL_-_SAS_-_SA.pdf

et d'évolution de la structure. Pour cette raison, les porteurs de projet des plateformes collectives ont constitué un ensemble des documents internes qui déterminent règles de l'organisation de la plateforme *ex ante*.

Nous avons obtenu différents documents internes selon les plateformes étudiées (cf. Tableau 21) : les statuts juridiques, les règlements intérieurs, les cahiers de charges et d'autres. Toutes les plateformes collectives possèdent les statuts juridiques qui sont nécessaires pour l'inscription de l'entreprise auprès de l'administration publique. Néanmoins, les acteurs interviewés de la plateforme B n'ont jamais disposé du statut juridique de leur plateforme[101]. Les plateformes B et C associatives disposent du règlement intérieur qui est absent dans d'autres plateformes. Par ailleurs, la plateforme D dispose le moins de documents internes (Tableau 21).

Les plateformes utilisent ces documents comme une forme de « contrat cadre » qui guide la coopération des partenaires. Ces contrats initiaux sont fortement incomplets par rapport aux nombreuses incertitudes qui entourent l'activité de ces structures collectives (MacNeil, 1978 ; Williamson, 1985). Dans les faits, ils cherchent moins à préciser les décisions à prendre qu'à identifier les différentes assemblées ou acteurs individuels qui sont partie prenante des décisions, acteurs individuels ou collectifs que nous nommerons organes décisionnels. Le nombre de ces organes varie en fonction des plateformes collectives (Tableau 21). Dans les trois plateformes (B, C, E), il en existe 5 : des assemblées générales (AG)[102], le conseil d'administration (CA) et le Bureau du CA[103], le Président et les Commissions par famille des produits. En comparaison, la plateforme D détient seulement deux organes décisionnels. L'AG est le seul organe dans lequel tous les acteurs de la plateforme D sont représentés. Le statut SCIC-SARL permet de déléguer le reste de coordination à la gestionnaire de la plateforme D. Néanmoins, la gestionnaire peut demander la réunion du Conseil de gérance restreinte[104] qui a pour objectif de donner des conseils à la gestionnaire en cas de doutes.

[101] Par ailleurs, même le gestionnaire, le président de cette plateforme et la Chambre d'Agriculture qui est le porteur de projet n'ont pas disposé de ce document pendant les entretiens. Malgré cela, le règlement intérieur de la plateforme B intègre certaines règles qui sont retrouvés dans les statuts juridiques d'autres plateformes collectives.
[102] Les assemblées générales peuvent être ordinaires (AGO) ou extraordinaires (AGE). Dans les plateformes les premières sont annuelles tandis que la fréquence des AG extraordinaires n'est pas définie.
[103] Le bureau du CA est élu par les membres du CA. Dans les faits, son pouvoir de décision est limité. Son principal rôle est de signer les procès-verbaux des AG.
[104] Il est composé de la gestionnaire, du client principal, d'un agriculteur, un distributeur et la personne morale qui a été le présidant d'un groupement des agriculteurs biologiques et n'a aucun droit décisionnel.

Tableau 21 : La forme juridique, les documents internes et le type d'organisation des plateformes

Caractéristiques	Plateformes collectives			
	B	**C**	**D**	**E**
Statut juridique	Association Loi 1901	Association Loi 1901	SCIC-SARL	SCIC-SA
Documents disponibles	règlement intérieur, cahier des charges	Statut juridique, règlement intérieur, cahier de charges	Statut juridique	Statut juridique, guide fournisseurs, conditions générales de vente
Organes de décision	AG, CA, Bureau de CA, Président, Commissions par famille des produits	AG, CA, Bureau de CA, Président, Commissions par famille des produits	AG, Gestionnaire, Conseil de gérance restreint avec un rôle consultatif	AG, CA, Bureau de CA, Président, Commissions par famille des produits

Source : auteur

Au-delà du nombre d'organes décisionnels présents dans chaque plateforme, leur composition et les règles de décision peuvent varier. Dans ce contexte, les documents internes des plateformes ne déterminent pas seulement les différents organes décisionnels mais aussi leur composition et les règles de décisions. Le statut juridique des plateformes joue ici un rôle important. Par exemple, dans les AG des plateformes associatives B et C, la règle d'un homme, une voix est utilisée, tandis que dans les plateformes D, E les droits de décision sont répartis dans les collèges[105] constitués par les différents types d'acteurs. Par droit de décision, il faut entendre ici la possibilité de prendre part aux votes dans les organes collectifs de décision. De plus, la même répartition des droits de décision par type d'acteurs est utilisée dans la plateforme E pour les assemblées générales et le conseil d'administration. Dans les trois plateformes collectives avec CA (B, C, E), celui-ci est constitué de 18 à 20 administrateurs pour chaque type d'acteurs impliqués dans la plateforme (Tableau 22). En termes de composition des organes collectifs de décision, nous constatons une séparation entre d'une part, les plateformes sous statut d'association loi 1901 (les plateformes B et C) dont les organes décisionnels sont essentiellement composés de représentants de l'amont agricole (avec participation

[105] Le mot « collèges » utilisé dans les statuts juridiques des plateformes signifie la répartition dans les groupes des différents types des acteurs (fournisseurs, clients, chambres d'agriculture) appelles collèges. Chaque collège a une proportion (en %) des droits de décision assigné dans le statut juridique qui n'est pas dépendante de nombre des membres dans chaque collège.

d’organisations de soutien comme les Chambres d’agriculture) et les plateformes SCIC dont le statut invite à une implication d’une plus grande diversité d’acteurs.

Ces deux plateformes SCIC (D, E) incluent les clients[106], les producteurs en groupement, les artisans/transformateurs, les salariés et des personnes morales. De plus, la plateforme D inclut les distributeurs dans ses structures décisionnelles mais pas les chambres consulaires. Les représentants des agriculteurs / producteurs sont majoritaires seulement dans la plateforme C malgré le fait que la valorisation de leurs produits est l’objectif important de l’ensemble des plateformes collectives. Ils sont également le seul type de fournisseurs dans cette plateforme.

[106] Les clients de la restauration collective principalement : les collectivités territoriales et la restauration collective privée.

Tableau 22 : Règles de fonctionnement des organes décisionnels collectifs dans les plateformes

Caractéristiques	**Plateformes collectives**			
	B	**C**	**D**	**E**
Règles de décision à l'AG	1 homme 1 voix	1 homme 1 voix	Par collèges	Par collèges
N° de personnes dans CA	18	20	CA remplacé par le conseil de gérance : 5 personnes	18
Catégories d'acteurs représentés dans l'organe de décision	Part (en %) des différents types d'acteurs représentés dans les organes décisionnels collectifs	Part (en %) des différents types d'acteurs représentés dans les organes décisionnels collectifs	Part (en %) des différents types d'acteurs représentés dans les organes décisionnels collectifs	Part (en %) des différents types d'acteurs représentés dans les organes décisionnels collectifs
Producteurs	50%	70%	15%	20%
Producteurs en groupement	17%	/	10%	/
Chambres consulaires	33%	30%	/	20%
Clients professionnels	/	/	25%	20%
Artisans et transformateurs	/	/	15%	20% avec groupements des producteurs
Distributeurs	/	/	10%	/
Salariés	/	/	15%	10%
Personnes Morales/Physiques	/	/	10%	10%

Source : auteur selon les documents internes des plateformes

a) Organisation de la direction des plateformes collectives

En plus de l'identification des organes décisionnels et de leur composition, les documents internes définissent une répartition de ces pouvoirs de décision entre ces différents organes (Tableau 23). Nous divisons ces organes en instances collectives[107] (AG ordinaire et extraordinaire, CA, Commissions par filières) et délégation de la décision à un acteur (Président, Gestionnaire).

Seuls les plateformes C, D, E délèguent la direction de la plateforme dans les documents internes. En l'absence du CA et du président dans la plateforme D, elle est dirigée par la gestionnaire avec l'aide du conseil de gérance et de l'AGO (Assemble générale ordinaire) qui renouvelle le gestionnaire tous les cinq ans. Au contraire, dans les plateformes C et E la direction est déléguée au CA qui est aidé par le président de plateforme élu par le CA. La plateforme B est dirigée par un nombre restreint d'agriculteurs élus de la chambre consulaire qui ont initié la plateforme. Ils sont aidés par le gestionnaire.

L'analyse de documents internes dévoile que les AG et le CA peuvent modifier et mettre en place le règlement intérieur (RI) dans 3 plateformes (B, C, E). Néanmoins, ce règlement intérieur est absent dans les plateformes E et D. De plus, les plateformes D et E délèguent le droit de modifier les statuts juridiques et la modification des droits de décision à l'AGE. A l'exception de la plateforme B, les autres plateformes collectives définissant les droits de convocation des AG, le CA et la contractualisation de transporteur. Le droit d'embauche est délégué à l'AGO dans la plateforme E, tandis que d'autres ne le définissent pas. Les règles des décisions financières dans les deux plateformes coopératives (SCIC) sont coordonnées soit par le CA (E) soit par la gestionnaire (D) et confirmés par les AG. Dans les deux plateformes associatives (B, C) qui sont à but non-lucratif ces règles n'existent pas.

[107] Le bureau de CA n'est pas inclus dans l'analyse parce que les documents internes ne définissent aucun droit de décision ou la responsabilité formelle de ce mécanicisme de décision.

Tableau 23 : La répartition des décisions entre les organes formels de décisions

Types de décisions	**Plateformes collectives**			
	B	**C**	**D**	**E**
Direction de plateforme		CA	G	CA
Election de Gérant, Président, Directeur		CA	AGO	CA
Modification et mise en place du règlement intérieur	AGO	AGE		CA
Modification des règles dans le statut juridique		AGE	AGE	AGE
Modification de droits de décision		AGE	AGE	AGE
Convocation des assemblées générales		P	G	CA
Convocation de conseil d'administration		P		P
Fixation des prix[108]		CA	G	AGO
Marges		CA	G	AGO
Embauche				AGO
Contractualisation du transport		G	AGO	CA
Cotisations, capital social, souscriptions aux parts			AGE	AGO
Répartition des excédents nets			AGO	CA

Légende : AGO - Assemble générale ordinaire, AGE - Assemble générale extraordinaire, CA - Conseil d'administration, G – Gestionnaire, P – Présidenu

Source : auteur selon les documents internes des plateformes

[108] Dans plateformes C et E, la commission par produits est constituée des agriculteurs (et d'autres fournisseurs dans la plateforme E) qui suggère des prix qui sont ensuite ratifiés par le CA.

Dans cette section, les différents documents légaux disponibles nous ont permis de proposer un premier regard sur l'organisation statutaire des différentes plateformes collectives et certaines de leurs règles de fonctionnement. Cependant, même si les différents statuts et documents internes mobilisés ont permis une première description de l'organisation formelle des plateformes, ils ne suffisent pas à identifier les différents mécanismes de gouvernance qui répondent aux problèmes de coordination des plateformes identifiés auparavant. C'est justement l'objet des prochaines sous-sections.

II.5.3.3. Les mécanismes de pilotage au sein des plateformes collectives

L'objectif de cette section est d'analyser les mécanismes de pilotage des plateformes qui répondent aux problèmes de coordination qui ont été identifiés précédemment (Section 5.1. de ce Chapitre). Nous avons regroupé ces problèmes en trois grandes familles : la gestion de la qualité et de sa régularité ; la gestion de la disponibilité des volumes de produits ; la gestion de la diversité des produits demandés et finalement la gestion des problèmes de coordination internes propres aux structures collectives. Les mécanismes de pilotage sont identifiés à partir de l'analyse de contenu des documents internes aux plateformes ainsi que des entretiens avec les gestionnaires et les agriculteurs. Par mécanismes de pilotage, nous faisons référence à la manière dont la prise de décision est organisée au sein de ces structures collectives. Cette prise de décision repose sur les statuts, règlements internes mais aussi les contrats d'adhésion, les cahiers des charges, plus largement tout document légal qui cherche à préciser *ex ante*, ce que chaque membre des plateformes peut, ou ne peut pas faire, avec ses actifs et, *ex post*, qui a le pouvoir de décision et comment ce dernier est exercé.

II.5.3.3.1. Mécanismes de gestion de la qualité et de sa régularité

Les mécanismes de gouvernance portant sur la gestion de la qualité des produits renvoient à des dispositifs établis *ex ante* au moment de l'adhésion des fournisseurs mais aussi *ex post* pour organiser la livraison effective aux clients et assurer le respect des engagements.

Les contrats d'adhésion obligent les adhérents à respecter un certain nombre de règles quant à l'usage de leurs actifs. Par exemple dans les plateformes B et C, les cahiers des charges sont

définis[109] par famille de produits et basés sur le signe national Label Rouge[110] sont utilisés. En définissant *ex ante* les pratiques culturales des agriculteurs ces cahiers des charges sont un des moyens pour réduire la variabilité qualitative des produits vendus au travers des plateformes et de réduire les coûts de mesure de cette qualité (Barzel, 1982). Ces cahiers des charges n'existent pas dans la plateforme D. Cependant, tous les produits sont néanmoins certifiés AB par des organismes certificateurs externes. Dans la plateforme E, ces cahiers sont remplacés par le guide de fournisseurs, appliqué à toutes les familles de produits et qui remplissent un rôle similaire au cahier des charges[111]. Par ailleurs, trois des plateformes (B, C et E) utilisent des critères de sélection des agriculteurs portant sur leur capacité à respecter les exigences de qualité des plateformes. Par exemple, les gestionnaires des plateformes C et E (et la commission par famille des produits dans la plateforme C) étudient le dossier de chaque adhérent potentiel qui doit répondre aux exigences du cahier de charges ou du guide fournisseur. Il doit fournir également les certificats (SIQO, AB), les agréments de transformation et sanitaires. Malgré leur existence, ces règles n'ont pas été appliquées dans la plateforme B. La sélection des adhérents c'est aussi basé sur les réseaux des organismes de soutien[112] pour aider à identifier les agriculteurs capables de livrer la qualité souhaitée.

Les règles *ex ante* cherchent à améliorer l'homogénéité qualitative des produits. Dans toutes les plateformes, les autres dimensions pertinentes de la qualité des produits dans notre contexte, la fraîcheur et la périssabilité des produits frais et ultra-frais, sont plutôt gérées *ex post*, par les gestionnaires des plateformes en favorisant un flux tendu pour réduire le stockage des produits. Par exemple, les gestionnaires et les salariés des plateformes coordonnent les agriculteurs pour qu'ils livrent les produits périssables concernés J-1 et maximum J-2 avant la livraison au client professionnel dans l'entrepôt logistique. Cependant, les plateformes stockent les produits non-

[109] Ces cahiers des charges définissent les produits, leur zone de production et la traçabilité, le mode de production avec les techniques culturales ou les modes d'alimentation des animaux, ils interdissent certains intrants et les techniques interdites de transformation des produits. Ils définissent le conditionnement, le mode et les conditions du transport. Ils interdissent également des pratiques des achats reventes aux agriculteurs.

[110] https://www.inao.gouv.fr/Les-signes-officiels-de-la-qualite-et-de-l-origine-SIQO/Label-Rouge et https://www.labelrouge.fr/

[111] Ce guide définit la zone d'approvisionnement par filières des produits, la procédure d'agréage des produits avec la conformité d'étiquetage, les conditions de refus d'une marchandise et un guide température de stockage et de transport et le non-respect d'homogénéité.

[112] Les organismes agricoles professionnels qui ont été initiateurs des plateformes et qui leur donnent le soutien : les Chambres d'agriculteurs et le groupement d'agriculteurs biologiques.

périssables pendant une plus longue période dans l'entrepôt non-réfrigéré, tels que les lentilles sèches ou d'autres produits d'épicerie.

En plus des cahiers des charges, les mécanismes de pilotage pour garantir l'homogénéité qualitative d'une commande sont assurés *ex post* par les gestionnaires. Plusieurs agriculteurs sont coordonnés simultanément pour assurer une qualité plus homogène d'un lot de produit principalement dans les plateformes E et D. Par exemple, pour une commande de viande de jeune bovin de la Cuisine centrale de Toulouse, la gestionnaire a dû coordonner l'engraissement des différents animaux pour qu'il soit équivalent le jour de la date d'abattage, la forme et grammage des morceaux, la taille de packaging et l'emballage de la viande demandée par les clients, que les opérateurs et les agricultures dans l'atelier de découpe ont dû respecter.

Selon les entretiens des gestionnaires, ces mécanismes sont présents également dans les plateformes B et C mais moins fréquemment utilisés car leur positionnement stratégique diminue l'intensité des problèmes de coordination liées à l'homogénéité. Pour répondre à ces problèmes, la plateforme D a mis en place la formation des clients par rapport à l'achat des produits locaux avec le point sur l'homogénéité des produits.

II.5.3.3.2. Mécanismes de gouvernance pour assurer les volumes et la diversité des produits

Afin d'assurer une disponibilité en volume et en diversité de produits, toutes les plateformes ont créé un *pool* d'agriculteurs. Les plateformes B, C, E définissent les critères concernant la sélection des agriculteurs *ex ante*. La plateforme C va même plus loin et exige que l'offre de l' adhérent potentiel soit complémentaire à l'offre existante de la plateforme en diversité et quantités afin de recruter une base d'agriculteurs diversifiés. La « commission produits » pertinente pour un nouvel adhérent se charge de cette évaluation. Par ailleurs, toutes les plateformes collectives mobilisent le réseau d'agriculteurs de leurs organismes de soutien pour recruter des agriculteurs considérés comme « fiables » et capables d'approvisionner la quantité nécessaire pour compléter et diversifier l'offre des plateformes pour répondre à la demande des clients professionnels.

Les documents internes des plateformes B et C définissent qu'elles doivent mettre en place des plannings d'approvisionnement pour chaque agriculteur enfin de garantir une offre disponible. Malgré cela, les plannings d'approvisionnement ont été expérimentés uniquement dans les plateformes C et E avec les maraichers ou les éleveurs dont les gestionnaires, types d'adhérents

jugés les plus pertinent à coordonner[113] d'après les gestionnaires. Par exemple, ils ont échangé sur les plans des cultures et les quantités nécessaires.

En absence de contractualisation explicite sur les quantités à fournir par les adhérents et de système d'information sur la disponibilité des produits en temps réel, sur la planification des productions[114], les gestionnaires font de facto face à une incertitude sur la disponibilité des produits. Dans ce contexte, ils ont la responsabilité de la disponibilité des produits et doivent coordonner la préparation d'une commande avec plusieurs agriculteurs. Les gestionnaires de toutes les plateformes collectives ont affirmé que l'élément le plus important pour réussir cette coordination est leur connaissance des pratiques et particularités des différents agriculteurs adhérents. Cet apprentissage est facilité par la fréquence et la récurrence des transactions avec eux. Cette récurrence favorise aussi la création de routines qui facilitent la coordination et potentiellement réduisent les coûts de transactions (Nelson et Winter, 1982 ; Williamson, 1990) opérés par les plateformes : *« quand on travaille souvent ensemble je commence à connaitre les agriculteurs et je sais comment et quel jour ils travaillent. Quand les agriculteurs comprennent comment la plateforme fonctionne c'est facile à travailler »* (Gestionnaire F). De plus, les gestionnaires évoquent l'apprentissage nécessaire pour coordonner les acteurs *: « il a été important d'apprendre à adapter notre discours aux acteurs impliqués dans les plateformes, notamment les agriculteurs et les clients »* (Gestionnaire D). La récurrence de l'approvisionnement crée des habitudes dans la relation avec des agriculteurs même si chaque famille de produits à ses propres temporalités : *« pour les fruits et légumes c'est 2 à 3 fois par semaine. Et sur les autres produits on sera entre 1 ou 2 fois par semaine* (référence aux viandes et produits laitiers)*. La récurrence de travail nous facilite le travail car ils s'habituent à travailler avec la plateforme et aussi car les volumes de ventes augmentent »* (Gestionnaire C)[115]. Les gestionnaires contactent les agriculteurs susceptibles d'avoir le même produit disponible de façon répétitive jusqu'à attendre la quantité demandée par les clients. Les plateformes B et C ne répondent pas aux demandes en quantité demi-gros ou gros et des appels

[113] Selon les gestionnaires, cette pertinence est issue du fait que les légumes sont très demandés et sont le produit d'appel pour les clients professionnels quand ils achètent les produits locaux. Dans les filières de viande, les plannings d'approvisionnement sont nécessaires pour prévoir en avance le jour d'abattage et le déplacement dans l'abattoir.

[114] Le logiciel de la plateforme numérique A intègre explicitement ces différents éléments.

[115] Pour certaines familles des produits, les livraisons sont cependant beaucoup plus espacées. C'est le cas du producteur d'huile de colza, *« car ça se conserve on livre une fois tous les deux mois »* (Agri 1D), mais aussi des boissons et des conserves.

d'offre car les quantités et la diversité des produits demandés sont difficilement coordonnées/assurées avec la base des agriculteurs qui sont membres de ces plateformes.

Au-delà de la coordination horizontale entre les plateformes et les agriculteurs d'autres mécanismes de pilotage sont mobilisés. Comme présenté dans la section précédente, le statut légal permet aux plateformes SCIC D et E d'inclure les clients dans leur gouvernance interne[116]. Cette inclusion présente un double avantage. Pour les clients, cela leur permet de se familiariser avec les problèmes de coordination au sein des plateformes générés par leurs commandes (et par exemple d'ajuster leurs commandes aux capacités des plateformes pour y répondre) ; pour les adhérents des plateformes, cela leur permet de prendre conscience des différentes contraintes auxquels sont confrontés leurs clients (contraintes sanitaires, réglementaires, etc.). Avec le même objectif, toutes les plateformes communiquent une liste des références disponibles et les calendriers de saisonnalité aux clients professionnels. La plateforme D a proposé également les formations à tous ses clients pour adapter leurs commandes et les pratiques à l'offre proposée par la plateforme.

Les plateformes coopératives D et E s'approvisionnent aussi avec d'autres fournisseurs que les agricultures ou leurs groupements pour assurer la disponibilité et régularité des produits locaux. Les artisans / transformateurs et les coopératives locales deviennent leurs adhérents et doivent respecter les mêmes règles d'approvisionnement que les agriculteurs. De plus, la plateforme D a développé les partenariats avec les adhérents distributeurs, tels que le plus grand distributeur des aliments biologiques en France et le réseau MBIM, pour élargir la gamme des produits biologiques locaux. Ces fournisseurs non-agricoles sont principalement sollicités pour répondre aux commandes de la restauration collective en demi-gros. Un dernier moyen utilisé par les plateformes C et E pour garantir des volumes et une diversité suffisantes est d'étendre la zone d'approvisionnement. Cela revient à élargir le périmètre de ce qui est considéré comme une production locale.

[116] Ils sont les plus grands clients en chiffre d'affaires de ces deux plateformes et ils génèrent le plus de problèmes de coordination liés à la diversité et quantité avec leurs commandes de paniers de biens divers en quantité demi-gros.

II.5.3.3.3. Gestion des problèmes de coordination internes

Au-delà des mécanismes de pilotage employés pour répondre aux problèmes de coordination dans les transactions entre les fournisseurs / adhérents, les plateformes et les clients, les plateformes doivent aussi gérer les problèmes potentiels internes afin d'assurer la disponibilité en volume et diversité ainsi que la régularité qualitative des produits locaux. Dans le Tableau 23 de la sous-section précédente, nous avions identifié les problèmes de décisions collectives et les problèmes de concurrence interne entre fournisseurs d'une même famille de produits (la question du partage de la rente créée sera étudiée dans le point suivant).

L'organisation de la prise de décision pour limiter les coûts liés à la décision collective est grandement déterminée par le statut juridique sélectionné par les différentes plateformes. Les statuts juridiques imposent en effet des règles précises sur la composition des organes collectifs décisionnels ainsi que sur la manière dont ces derniers fonctionnent (en termes de composition, d'organisation des votes, etc.). Par exemple, les plateformes dont la structure légale est la société coopérative d'intérêt collectif (SCIC), les plateformes D et E, doivent obligatoirement associer des bénéficiaires à la gouvernance (par exemple des représentants des clients). Au vue de l'analyse que nous avons menée dans la sous-section (II.5.2.) sur les problèmes de coordination dans les plateformes, l'intégration dans la gouvernance d'une plus grande diversité d'acteurs augmenterait l'hétérogénéité des préférences à prendre en compte dans la décision collective et, *in fine*, les coûts de la prise de décision (Hansmann, 1988, 1996). Même si cet effet est en théorie important, nous pensons qu'il existe aussi des bénéfices à intégrer une plus grande diversité d'acteurs dans la gouvernance, en particulier l'amont des filières. En effet, les plateformes ont été créées dans le but de favoriser l'appariement entre une offre et une demande locale, en particulier dans la restauration collective publique. Cet appariement n'est pas sans frictions dans la mesure où les acteurs des filières et ceux de la restauration collective n'avaient pas nécessairement l'habitude de travailler ensemble, c'est-à-dire, n'avait pas une connaissance suffisantes des contraintes des uns et des autres : méconnaissance des contraintes réglementaires, sanitaires de la restauration collective pour les acteurs d'offre agricole, méconnaissance des dispositifs permettant d'agréger l'offre, en volume et diversité, pour les acteurs de la demande. De ce point de vue, l'implication de l'amont des filières d'approvisionnement dans la gouvernance des plateformes est certainement un moyen de favoriser l'interconnaissance des contraintes des différentes parties et de limiter les coûts de transaction pour l'approvisionnement par les plateformes.

L'organisation de la prise de décision sur les volumes à produire, la répartition des commandes entre les adhérents ainsi que la détermination des prix finaux et des marges pour les plateformes varient en fonction des plateformes. Les documents de la plateforme C et E définissent *ex ante* des règles de répartition des commandes entre les différents adhérents : les gestionnaires doivent repartir les commandes également[117] entre les agriculteurs dans la plateforme C et entre d'autres fournisseurs dans la plateforme E également pour les mêmes produits avec les caractéristiques identiques. Les plateformes B et D n'ont pas de mécanisme *ex ante* de répartition. Selon les gestionnaires et les agriculteurs de ces plateformes, les agriculteurs ou les fournisseurs qui proposent aux plateformes les prix les plus bas sont choisis de façon à maximiser les profits de la plateforme.

Au niveau de la fixation des prix, dans les plateformes C et E, les agriculteurs proposent leurs prix à la commission par famille des produits[118], dont ils font partie, qui trouve ensuite un compromis et fixe le prix de produits pour un an.[119] Dans les plateformes B et D la fixation des prix par produit est déléguée par le collectif aux gestionnaires.

Au niveau des marges que prennent les plateformes sur les différentes familles de produits, ces marges sont définies collectivement dans les plateformes B, C, E. Les plateformes B (20%) et E (15%) appliquent un système de marges uniques, quel que soit le type de produits, décidées initialement en AG lors de leur création. La plateforme C a une marge variable de 6% à 23% selon les produits qui sont confirmés en AG[120]. La plateforme D délègue la fixation des marges à la gestionnaire qui applique la marge 20 à 30% selon les produits et selon les clients qui sont livrés avec l'objectif d'augmenter les bénéfices de la plateforme.

Au final, l'analyse des entretiens et des documents internes montre l'existence de deux grands mécanismes de gestion des prix et des quantités : l'existence de règles de répartition initiales et la délégation de ces décisions à des organes de décisions (collectifs comme les commissions produits, individuels lorsque les décisions sont déléguées aux gestionnaires). Il apparaît au final que les gestionnaires des plateformes sont des acteurs majeurs de la coordination horizontale

[117] La valeur des produits achetés auprès des agriculteurs doit être égale pour chaque agriculteur.
[118] A l'inverse d'autres familles de produits, les prix fruits et des légumes changent plus qu'une fois par an en suivant la mercuriale.
[119] Le compromis sur les prix n'a pas été trouvé une fois dans la plateforme E pour des produits en charcuterie. C'est la gestionnaire de la plateforme qui a décidé des prix.
[120] Par exemple, la marge plus faible (6%) sur la viande bovine est considérée comme un moyen de soutenir une filière en crise.

afin d’assurer la disponibilité à la commandé des clients. Le Tableau 24 synthétise ces différents résultats.

Tableau 24 : Mécanismes de pilotage des plateformes collectives

Mécanismes de pilotage	**Plateformes collective**			
	B	**C**	**D**	**E**
Contrat d'adhésion	Présent	Présent	Présent	Présent
Cahier des charges	Présents	Présents	Absents mais certification AB	Remplacés par guide fournisseur
Approvisionnement des produits périssables/frais	Flux tendu	Flux tendu	Flux tendu	Flux tendu
Coordination horizontale pour garantir l'homogénéité et les quantités	Peu présente	Peu présente	Présente (souvent recours aux autres fournisseurs)	Présente
Mécanismes de sélection				
• Critères de sélection concernant la qualité avant l'adhésion	Présents (non-appliqués)	Présents	Absents	Présents
• Critères de sélection concernant la complémentarité des produits de l'adhérent potentiel avec l'offre existante de la plateforme	Absents	Présents	Absents	Absents
• Sélection dans les réseaux des organismes de soutien	Au lancement	Présente	Présente	Présente
Plannings d'approvisionnement	Défini *ex ante* (non appliqué)	Défini *ex ante*, uniquement pour maraîchers	Absent	Maraîchers uniquement
Connaissances des gestionnaires sur la capacité des agriculteurs à fournir la qualité et la quantité requise	Présente	Présente	Présente	Présente
Inclusion d'autres adhérents fournisseurs que les agriculteurs	Absente	Absente	Présente	Présente
Implication des clients dans le pilotage des plateformes	Absente	Absente	Présente	Présente
Formation des clients à l'achat des produits locaux	Absente	Absente	Présente	Absente
Liste des références[121] et calendriers de saisonnalité	Présents	Présents	Présents	Présents
Répartition des commandes entre les différents adhérents	Absente	Présente	Absente	Présente
Fixation collective des prix par produit	Absente	Présente	Absente	Présente
Fixation de marges par produit	Marge unique décidée initialement en AG	Marge variable décidée collectivement	Marge variable décidée par gestionnaire	Marge unique décidée initialement en AG

Source : auteur

[121] Les listes des références sont les catalogues des produits disponibles et les prix indicatifs.

II.5.3.4. Mécanismes de contrôle et d'incitation

Un deuxième élément fondamental de la gouvernance des plateformes collectives porte sur les mécanismes de contrôle et d'incitation présents. Ils doivent permettre d'évaluer et de garantir la qualité des produits commercialisés et plus largement le respect des engagements des fournisseurs / adhérents. Nous analysons dans un premier temps les mécanismes de contrôle de la qualité avant de nous intéresser aux mécanismes d'incitation.

Toutes les plateformes utilisent des critères de sélection pour les adhérents qui s'apparentent à des mécanismes de contrôle *ex ante* comme la vérification de certificats émis par les organismes extérieurs qui atteste d'une certaine qualité. Par exemple, les agriculteurs avec les certificats SIQO (AB, Label Rouge, AOC/AOP, IGP) sont sélectionnés d'avantage. De plus, les plateformes vérifient également l'attestation des agréments et les contrôles sanitaires avant la sélection. La plateforme C est la seule qui impose la visite de l'exploitation d'un agriculteur avant son adhésion avec l'objectif de vérifier ses capacités à fournir les produits qui respectent le cahier des charges de la plateforme. Dans la plateforme B, même si les règles préconisent une visite d'exploitation pour les adhérents potentiels, elle n'est pas effectuée. Toutes les plateformes ont vérifié les adhérents potentiels *ex ante* dans les réseaux professionnels de leurs organismes de soutien également, tels que les Chambres d'agriculture. Dans la plateforme B, ce mécanisme a été utilisé seulement à la création de la plateforme.

Dans toutes les plateformes, le contrôle de la qualité est essentiellement basé sur une observation de l'aspect visuel des produits au moment de la livraison. Ces contrôles sont assurés par les gestionnaires qui peuvent vérifier également l'hygiène des moyens de transports utilisés[122]; l'état général du conditionnement et de l'emballage ; la température, la conformité entre le bon de livraison et la quantité reçue ; la complétude du bon de livraison et la vérification des informations obligatoirement présentes sur les étiquettes[123]. Seules les plateformes C et D ont des règles de contrôle visuel. De plus, les tests des lots par prélèvement d'échantillons ne sont effectués dans aucune plateforme. Ces contrôles visuels ne permettent de contrôler que les aspects visibles de la qualité des produits, les caractéristiques de recherche dans la typologie

[122] Pour les camions de livraison, les sols, les parois et les plafonds
[123] Dénomination de vente du produit, liste des ingrédients, identification allergènes, poids et quantité nette, date limite de consommation et date de l'emballage, conditions de conservation, nom ou raison sociale et adresse du fabricant, numéro de lot et numéro d'agrément sanitaire C.E.

proposée par Nelson (1970), au détriment des caractéristiques d'expérience ou de confiance (Akerlof, 1970, Darby et Karni, 1973). Par exemple, un contrôle visuel ne permet pas d'identifier si les agriculteurs ont respecté un cahier de charges ou leurs engagements initiaux, par exemple sur l'origine locale des produits. Par conséquent, il existe une asymétrie d'information entre les agriculteurs fournisseurs qui détiennent toutes les informations sur l'élaboration des produits et les plateformes.

Malgré ces problèmes de contrôle de qualité *ex ante*, certaines plateformes utilisent un système indirect et simple pour évaluer le niveau de qualité des produits issus de certains fournisseurs. Les plateformes C et D mobilisent les retours que peuvent faire les clients. Par exemple, la plateforme D réagit s'ils ont plusieurs fois un retour des clients négatif par rapport aux produits d'un agriculteur[124]. Le gestionnaire de plateforme C a fourni un autre exemple de contrôle qui est basé sur le retour des clients : « *On a déjà cessé de travailler avec les producteurs car ils ont baissé leur qualité, ce qui a affecté notre image car il y avait un mauvais retour de nos clients* » (Gestionnaire C). Enfin, le retour des clients par rapport à la qualité n'est pas un mécanisme systématique mais malgré cela, à plusieurs reprises, les plateformes C et D ont réussi à détecter la qualité insuffisante des produits locaux qui n'a pas été détectée avec le contrôle visuel dans leur entrepôt logistique.

Au niveau des mécanismes d'incitation, la littérature en économie existante distingue deux grands types de mécanismes incitatifs. Premièrement, une incitation directe sous la forme de contrats incitatifs (Hölmstrom, 1979 ; Shavell, 1979) basés sur des critères de performance objectifs. C'est l'essence même de la théorie *Principal Agent*[125]. Dans le contexte agroalimentaire, cela prend par exemple la forme d'un paiement à la qualité (Hueth et al., 1999). Deuxièmement, il existe une incitation indirecte par exemple sous la forme d'une rémunération supérieure à celle qu'ils pourraient obtenir dans d'autres débouchés et qui s'apparente au mécanisme du salaire d'efficience dans la littérature en économie du travail (Shapiro et Stiglitz, 1984) ou à une rente *ex post* dans la littérature plus récente sur les contrats relationnels (Klein

[124] Certains producteurs ont essayé d'utiliser le débouché de la plateforme pour vendre des produits ayant une qualité insuffisante pour être vendu dans d'autres débouchés.
[125] La littérature théorique a aussi étudié de nombreuses variantes du modèle de base en intégrant par exemple une évaluation subjective des performances dans la rémunération, en étudiant les propriétés incitatives des contrats qui basent la rémunération individuelle sur la performance collective, etc. Voir Bolton et Dewatripont (2005) pour un ouvrage de référence.

et Leffler, 1981 ; Baker et al., 2002). Les contrats d'adhésion entre les plateformes et les fournisseurs n'offrent pas de mécanismes d'incitation spécifiques. Par exemple, les plateformes de notre échantillon n'assurent pas un paiement conditionnel à la qualité fournie, sauf si le produit est certifié en Agriculture Biologique[126]. Les incitations directes à la qualité semblent donc limitées. Cela n'est cependant pas surprenant si nous considérons que les cahiers des charges présents dans certaines plateformes ne distinguent pas la qualité attendue par types de circuits de distribution. Ce qui est vendu par les agriculteurs en circuits courts peut être vendu dans les plateformes et *vice versa*. Dit autrement, il n'existe pas de critères qualitatifs distinctifs attachés à la vente au travers des plateformes.

Une alternative aux incitations directes à la qualité provient du prix plus élevé pour les transactions dans les plateformes au regard des conditions de valorisation dans d'autres canaux de distribution, tels que les circuits longs (grossistes, distributeurs ou coopératives). Par exemple, les agriculteurs peuvent obtenir un prix plus rémunérateur dans les plateformes car la marge prise par la plateforme est moins élevée (6% à 25%) que dans les canaux de distribution en circuits longs (environ 30% et plus) selon les gestionnaires. Par exemple, dans le cas des éleveurs bovins, la plateforme B a baissé la marge à 6% pour aider à la filière qui est en crise afin de soutenir la survie économique de certains éleveurs. Au-delà de cet exemple, la majorité des adhérents vendent la plupart de leurs produits dans les circuits courts directs et par conséquent sans marge d'intermédiaire. Les agriculteurs pensent que ces circuits rémunèrent mieux leurs produits. Ils intègrent rarement cependant le temps (et les coûts afférents) lié à la commercialisation des produits, temps qui est considérablement réduit par le service fourni par les plateformes. Pour les gestionnaires des plateformes, les coûts de commercialisation des adhérents sont réduits en passant par la plateforme car ces derniers n'ont pas à supporter les coûts liés à la recherche de clients, la préparation des marchés, des commandes séparés (paniers). Il en va de même des coûts de transport. Sur la question du transport, les plateformes C et E ont mis en place un transport mutualisé vers l'entrepôt des plateformes pour les agriculteurs éloignés : les micro-dépôts avec le transport (C) et la contractualisation de transporteur qui récupère la commande chez l'agriculteur (E). En dépit de cette réduction des coûts de transaction permise par la plateforme, les ventes des adhérents aux plateformes

[126] Le supplément de payement pour les produits issus de l'AB varie selon les produits dans toutes les plateformes collectives. Par exemple, il s'élève de 29% pour l'huile vierge de tournesol à 41% pour le poulet entier dans la plateforme C.

collectives ne représentent pas une proportion importante de leurs ventes totales. Par exemple, pour 19 agriculteurs sur 20, les ventes à travers les plateformes collectives représentent moins de 10% de leurs ventes totales. En absence d'engagements contractuels plus solides et de prix plus rémunérateurs, la majorité des agriculteurs considèrent qu'ils peuvent arrêter de livrer à la plateforme et facilement trouver un autre débouché avec un meilleur prix pour vendre leurs produits. Le débouché des plateformes apparait ainsi pour la majorité des agriculteurs adhérents comme un débouché résiduel ce qui ne facilite pas, pour les gestionnaires, la possibilité de planifier et organiser l'offre de produits disponibles (en volume et diversité). Cette faiblesse d'une éventuelle « prime de prix » est renforcée par la non-existence dans certaines plateformes (en l'occurrence les plateformes B et E) de règles claires sur la répartition des commandes entre les différents adhérents. La rente pour les adhérents liée à la participation à une plateforme dépend du prix de vente (et de la marge des plateformes) mais aussi des quantités que les adhérents espèrent vendre à travers ce canal de distribution. Par exemple, les agriculteurs (3 sur 5) de la plateforme B constatent que les producteurs proches du gestionnaire et du comité de pilotage ont été privilégiés. Les agriculteurs de la plateforme D constatent que des fournisseurs autres que les agriculteurs sont aussi souvent privilégiés pour répondre aux commandes, autant d'éléments qui n'incitent pas à la participation.

Tableau 25 : Mécanismes de contrôle et d'incitation

	Plateformes collectives			
	B	**C**	**D**	**E**
Mécanismes de contrôle				
Contrôle des producteurs *ex ante* pendant la sélection	Présent	Présent avec visite d'exploitation	Présent	Présent
Contrôle *ex ante* par des réseaux des organismes de soutien	Présent au début	Présent	Présent	Présent
Contrôle visuel	Présent	Présent et clairement défini	Présent	Présent et clairement défini
Tests aléatoires d'échantillons de produits	Absent	Absent	Absent	Absent
Utilisation des retours des clients	Absent	Présent	Présent	Absent
Mécanismes d'incitation				
Contrat d'adhésion	Présent	Présent	Présent	Présent
Incitations directes à la qualité	Absente	Absente	Absente	Absente
Prime de prix par rapport à la commercialisation en circuits longs	Présente	Présente	Présente	Présente
Prime de prix par rapport à la commercialisation en circuits courts	Absente	Absente	Absente	Absente
Transport mutualisé vers l'entrepôt	Présent	Présent	Présent	Présent
Marque collective	Absente	Présente	Absente	Absente
Partage des excédents	Absent	Absent	Présent	Présent
Répartition des commandes entre les différents adhérents par les gestionnaires	Absent	Présent	Absent	Présent

Source : auteur

D'autres sources de rentes *ex post* sont possibles. La plateforme C a par exemple créé une marque collective qui est un signal de qualité commun qui pourrait potentiellement inciter les agriculteurs à plus souvent recourir à la plateforme pour écouler leurs produits. Malgré cela, cette marque n'a pas beaucoup de notoriété et n'apporte pas encore de rentes additionnelles aux adhérents. Par ailleurs, les plateformes D et E qui sont à but lucratif pourraient mobiliser le partage de leurs résultats financiers comme source de rentes pour les adhérents. Cette incitation est néanmoins faible car, depuis leur création, ces deux plateformes n'ont pas dégagé de profits. Ces différents éléments sont synthétisés dans le Tableau 25. Au vue de la nature qualitative des informations sur les mécanismes de pilotage dans la gouvernance des plateformes, le tableau propose une information essentiellement binaire qui précise l'absence ou la présence des différents mécanismes dans les plateformes.

II.5.2.5. Mécanismes d'arbitrage

Les mécanismes d'arbitrage sont nécessaires pour résoudre les conflits éventuels qui peuvent apparaitre entre les différentes parties prenantes dans les plateformes. Etant donné que les adhérents des plateformes restent juridiquement indépendants de la structure collective, en dernier ressort, si l'arbitrage n'a pas permis de résoudre un éventuel litige, ce dernier sera traité par les tribunaux.

Tableau 26 : Mécanismes de gestion des conflits

Mécanismes d'arbitrage	**Plateformes collectives**			
	B	**C**	**D**	**E**
Droit de sanctionner un adhérent	CA	CA	Gestionnaire	Gestionnaire
Droit d'exclure un adhérent	CA	CA	AGE	AGE
Résolution des litiges conséquents : exclusion, délit moral, etc…	CA	CA	Commission SCOP externe	Commission SCOP externe
Refus de marchandise par les gestionnaires	Absent	Présent	Présent	Présent
Arrêt d'approvisionnement auprès d'agriculteurs par le gestionnaire	Absent	Présent	Présent	Présent

Source : auteur

Ces mécanismes d'arbitrage reposent principalement sur les organes collectifs de décision définis dans les documents internes *ex ante*. Dans les plateformes associatives B et C c'est le conseil d'administration qui se charge de la gestion des litiges tandis que, dans les plateformes coopératives D et E, ce sont les gestionnaires qui ont la charge de traiter ces litiges et de sanctionner les adhérents. Pour les décisions sur l'exclusion éventuelle d'un membre, la seule différence est que celles-ci doivent être confirmées en assemble général extraordinaire (AGE)

dans les plateformes D et E (Tableau 26). Quand les litiges ne peuvent pas être résolus en interne, les plateformes D et E mobilisent la commission d'arbitrage des Sociétés coopératives de production (SCOP) auxquels elles adhérent. Pour l'instant les plateformes n'ont pas recouru aux mécanismes d'arbitrage ni à des exclusions. Les seules sanctions appliquées par les gestionnaires des plateformes C, D, E ont été les refus de produits, des avertissements après le contrôle visuel et dans un second temps l'arrêt des commandes aux agriculteurs n'ayant pas payé leur cotisation annuelle ou avec une qualité des produits jugée trop (souvent) insuffisante (Tableau 26).

II.5.4. Les performances organisationnelles des plateformes collectives

L'objectif de cette section est de proposer une première exploration de la performance organisationnelle des plateformes collectives d'approvisionnement. Nous précisons que cette analyse est exploratoire pour deux principales raisons : premièrement, ces modes d'appariement entre offre et demande de produits agricoles et alimentaire sont des innovations relativement récentes dans le secteur agroalimentaire sans qu'un modèle économique particulier ne se soit encore imposé ; deuxièmement, en raison de la nature des données que nous avons pu collecter et du nombre limité de cas qui compose notre échantillon, notre analyse de la performance organisationnelle ne peut être que qualitative avec une combinaison de différents critères de performance économique. Pour réaliser cette exploration de la performance, nous mobilisons les résultats des sous-sections (II.5.2.) et (II.5.3.) sur l'identification des problèmes de coordination et des mécanismes de gouvernance.

II.5.4.1. L'adéquation du positionnement stratégique et des structures de gouvernance

Notre analyse de la performance organisationnelle des plateformes d'approvisionnement, est guidée par le principe d'alignement proposé par Williamson (1991, 1996) selon lequel cette performance s'évalue à l'aune de l'alignement entre la nature et l'intensité des problèmes de coordination et la structure de gouvernance adoptée de manière à économiser sur les coûts de transaction. A la suite de plusieurs contributions en management, nous étendons cette analyse pour intégrer le positionnement stratégique des plateformes (Nickerson et al., 2001 ; Yin et Zajac, 2004). De ce fait, la nature et l'intensité des problèmes de coordination sont en partie déterminées par le positionnement stratégique des organisations. Comme décrit dans la Section

(II.5.2.), nous avons identifié différents positionnements stratégiques en fonction de la nature de la demande qui s'adresse aux plateformes, en particulier en termes de volumes et de diversité souhaités. Ces différents positionnements modifient la nature et l'intensité des problèmes de coordination à travers la modification des attributs de transaction coordonnés par des plateformes. La performance organisationnelle s'apprécie alors à travers l'adéquation entre le positionnement stratégique (et ses conséquences en termes d'aléas contractuels) et la structure de gouvernance (Nickerson et al., 2001 ; Yin et Zajac, 2004). Les plateformes collectives sont performantes quand l'ajustement ou concordance (« *fit* » en anglais) des mécanismes des gouvernances employés et les choix stratégiques répondent aux aléas contractuels des attributs de transactions dans un environnement institutionnel donné.

Cette extension du paradigme de Williamson (1991) intégrant les choix de positionnement à une conséquence importante pour notre analyse. Nous devons comparer la performance organisationnelle des plateformes ayant fait des choix de positionnement similaires. Ayant identifié deux positionnements stratégiques, nous comparerons les performances organisationnelles des plateformes ayant le même positionnement. Nous procédons ainsi à deux comparaisons : comparaison des performances entre les deux plateformes associatives B et C, qui ont choisi un positionnement de Type I. De la même manière, les performances des plateformes D et E qui visent essentiellement à approvisionner les cuisines centrales de la restauration collective (positionnement de Type II) sont comparées et analysées ensemble. Avant de procéder à ces comparaisons, nous décrivons les indicateurs de performance que nous avons mobilisés.

II.5.4.2. Les indicateurs qualitatifs de performance organisationnelle

L'analyse de la performance organisationnelle des plateformes collectives est discutée avec certains indicateurs de performance économiques. Comme indiqué précédemment (Section II.3.1.), la nature récente des plateformes et le manque de données ne permettent pas d'utiliser les méthodes standards avec un critère unique de performance des plateformes (comme par exemple le taux de profits). Par conséquent, nous avons mobilisé plusieurs indicateurs qualitatifs disponibles pour explorer cette performance organisationnelle. Nous avons mobilisé les travaux menés par Fischer et al. (2015) qui portent sur la performance des plateformes aux Etats-Unis. Leur analyse propose différents indicateurs de performance économique.

Un premier indicateur est la viabilité financière. Les plateformes sont financièrement viables lorsque leurs recettes propres permettent de couvrir les charges qu'elles doivent supporter sans avoir à recourir à des subventions, notamment publiques. D'après l'étude de Fischer et al. (2015), le facteur le plus significatif qui détermine la viabilité financière des plateformes est le chiffre d'affaires annuel. Chaque tranche de $100 000 de chiffre d'affaires supplémentaires augmente significativement la viabilité financière des plateformes et quand ce chiffre atteint $600 000 ou plus, les plateformes sont financièrement viables (Fischer et al., 2015). Les plateformes collectives analysées dans cette thèse semblent avoir la même tendance. Celles avec les plus grand chiffre d'affaires et avec une progression rapide de ce dernier ont plus rapidement atteint une autonomie financière : d'abord la plateforme C, ensuite la E, puis la D et en dernier la plateforme B qui a échoué après cinq années d'activité (Tableau 27).

Un deuxième facteur identifié par Fischer et al. (2015) est le statut juridique des plateformes. Les plateformes avec le statut juridique coopératif sont en moyenne plus viables que les autres[127]. Par ailleurs, les deux plateformes coopératives (D et E) sont viables tandis qu'une plateforme associative sans but lucratif (B) sur les deux (B et C) a cessé ses activités. Ce critère est cependant difficile à utiliser dans notre contexte car il est fortement corrélé avec le type de positionnement stratégique. Les plateformes coopératives ont toutes deux choisies le positionnement de Type II tandis que les deux plateformes associatives ont choisi un positionnement de Type I. Dans ces conditions, il serait difficile de séparer l'effet sur la performance du statut juridique et du type de positionnement stratégique.

Un troisième facteur porte sur les subventions publiques reçues par les plateformes. Il est fortement corrélé au premier facteur puisqu'une autonomie financière croissante signifie un moindre recours aux subventions publiques. Selon Fischer et al. (2015), les plateformes qui dépendent des subventions sont moins viables. Néanmoins, dans notre cas toutes les plateformes collectives dépendent des subventions et malgré cela, les deux plateformes avec le plus de subventions publiques (E et C) ont atteint l'autonomie financière le plus rapidement.

[127] Dans leur analyse, Fischer et al. (2015), distinguent trois statuts juridiques pour les plateformes : coopératives, sans but lucratif (associations), à but lucratif (plateformes portées par des entrepreneurs).

Un quatrième facteur porte sur le nombre de producteurs impliqués. Dans leur étude, Fischer et al. (2015) suggèrent que la viabilité économique augmente avec le nombre d'adhérents. Ces différents éléments sont résumés dans le Tableau 27.

Tableau 27 : Les indicateurs de performance organisationelle des plateformes qualitatifs

Caractéristiques	**Plateformes collectives**			
	B	**C**	**D**	**E**
Nombre d'années avant l'autonomie financière	Echec après 5 ans d'activité	5 ans	9 ans	7 ans
Chiffre d'affaires annuel 2013	30 000 €	462 008 €	497 876 €	163 522 €
2014	90 000 €	666 436 €	612 047 €	211 328 €
2015	120 000 €	948 536 €	509 562 €	264 667 €
2016	120 000 €	1 180 000 €	522 000 €	339 237 €
2017	Arrêt	1 250 000 €	574 000 €	533 000 €
2018		1 482 944 €	695 779 €	705 792 €
Subventions publiques annuelles depuis création (classement)	3ème place	2ème place	4ème place	1ère place
Evolution du nombre de fournisseurs (agriculteurs et autres[128]) depuis création de la plateforme	50 en 2013, 15 en 2017	60 en 2013, 130 en 2018	Agriculteurs : 20 en 2013, 41 en 2018 Autres : 4 en 2013, 16 en 2018	Agriculteurs : 30 en 2013, 48 en 2018 Autres : zéro en 2013, 14 en 2018
Statut juridique	Association à but non-lucratif	Association à but non-lucratif	Coopérative	Coopérative

Source : auteur

II.5.4.3. L'analyse de performance organisationnelle des plateformes collectives

Comme précisé auparavant, nous avons décidé d'évaluer la performance organisationnelle à l'aune de la capacité des mécanismes de gouvernance présents dans les plateformes à gérer les problèmes de coordination qui sont en partie déterminés par le positionnement stratégique retenu. Nous allons donc comparer les performances des plateformes pour chaque type de positionnement stratégique. Nous reprenons la description de ces problèmes de coordination (et de leur intensité) synthétisée dans le Tableau 20 de la Section (II.5.2.) ainsi que celle des mécanismes de gouvernance à même de les limiter, présentée dans les différents tableaux de la

[128] Les artisans (charcutiers, biscottiers, etc.), les coopératives, les entreprises agro-alimentaires (ateliers de découpe de viande, etc.), les grossistes et les distributeurs dans certaines plateformes.

sous-section précédente (II.5.3). Pour chaque type de problèmes de coordination, l'appréciation de la performance organisationnelle se fait en évaluant l'adéquation entre l'intensité du problème et les mécanismes mis en place.

II.5.4.3.1. Positionnement stratégique de Type I et performance organisationnelle

Dans cette section nous explorons les performances organisationnelles des plateformes associatives B et C qui ont choisi le Type 1 de positionnement stratégique. En cohérence avec notre cadre analytique, la nature et l'intensité des problèmes de coordination à gérer par les plateformes devraient être relativement similaires (cf. Section II.5.2.2.).

a) Gouvernance de la qualité et de sa régularité

Même si l'intensité des problèmes de coordination sur l'homogénéité qualitative des produits et sa régularité est relativement plus faible pour un positionnement de Type I, ces derniers ne sont pas absents. L'homogénéité porte ici autant sur la dimension intrinsèque de la qualité (par exemple la qualité organoleptique) que sur des dimensions plus liées aux demandes des clients (par exemple le grammage des produits). Pour améliorer l'homogénéité qualitative, les plateformes emploient des cahiers des charges par type de produits basés sur ceux du Label Rouge. Ces cahiers sont le seul mécanisme de gouvernance qui affecte la qualité intrinsèque des produits *ex ante* à travers les pratiques culturales de l'agriculteur, les modes de transformation et d'emballage. Pour la sélection des agriculteurs, les deux plateformes demandent les attestations ou les certificats des organismes tiers tels que l'agrément sanitaire ou les labels de qualité supplémentaires. Seule la plateforme C visite l'exploitation pour vérifier si l'agriculteur peut respecter les exigences de qualité demandées par la plateforme. Néanmoins, le contrôle de qualité intrinsèque n'est pas effectué.

La nécessité de ce type de contrôle diminue dans les plateformes B et C en raison des règles de responsabilité légale qui transfèrent aux agriculteurs les responsabilités juridiques des défauts de qualité intrinsèque et sanitaires pendant et après la transaction. A partir de la réception et de l'acceptation des lots, les produits deviennent la propriété de la plateforme mais la qualité intrinsèque ou encore la qualité sanitaire des produits reste la responsabilité de l'agriculteur en cas de défauts. La réputation et la responsabilité civile d'un agriculteur sont mises en jeu si par exemple il livre des produits d'origine animale qui sont infectés avec *Escherichia coli* ou si ces

produits ont de défauts olfactifs. Malgré cela, en cas des défauts sanitaires, la réputation de plateforme est aussi mise en jeu.

Les plateformes définissent la zone délimitant le caractère « local » des produits (un attribut de confiance) mais n'ont pas les mécanismes pour vérifier cette origine locale. Dans ce contexte, la plateforme C diminue le risque d'opportunisme avec l'interdiction d'achat et de revente des produits livrés par les agriculteurs.

Les deux plateformes utilisent une gestion des stocks en flux tendus pour garantir la fraicheur attendue par les clients et pour diminuer les incertitudes concernant la périssabilité des produits. Les produits périssables frais ou ultra-frais restent dans les entrepôts un jour maximum.

Après la livraison des commandes par les agriculteurs à l'entrepôt logistique, un contrôle est effectué : il porte sur l'aspect visuel des produits, l'emballage et l'étiquetage avec toutes les mentions obligatoires et/ou demandées par la plateforme. A l'issue de ces points de contrôle, les gestionnaires peuvent décliner les lots des produits non-conformes qui sont retournés aux agriculteurs.

Ex post, la plateforme C utilise aussi le « retour clients » pour obtenir de l'information sur la qualité des produits. Ce mécanisme permet de repérer les défauts de qualité et d'effectuer des améliorations possibles via des interactions entre agriculteurs et le gestionnaire ou des sanctions en cas de non-conformités. Seule la plateforme C applique des sanctions bien que le règlement intérieur de la plateforme B les rende possibles également. En cas de différents litiges[129] des agriculteurs avec la plateforme C évoqués précédemment, ceux-ci sont dans un premier temps incités à changer leurs pratiques qui ne correspondent pas aux attentes des plateformes. Par exemple, leurs produits ne sont pas acceptés car la qualité ne correspond pas aux exigences de la plateforme. Dans un second temps et en cas de répétition de ces comportements, la plateforme arrête ses commandes auprès des agriculteurs.

[129] Par exemple, les agriculteurs ne livrent pas les produits de qualité visuelle acceptable, ils baissent la qualité de leurs produits sans prévenir la plateforme, ils ne livrent pas les produits commandés à temps (donc la commande des clients à l'entrepôt part sans leurs produits), ils livrent aux clients de la plateforme directement ou encore la qualité intrinsèque est jugée non suffisante par les clients.

b) *Gouvernance des volumes et de la diversité des produits*

Les deux plateformes associatives utilisent des mécanismes pour assurer les volumes et la diversité des produits locaux avec l'objectif de diminuer les asymétries d'information et le risque d'opportunisme des agriculteurs.

Pour créer un pool d'agriculteurs qui permettent de répondre à la demande des clients (en volume et diversité), les deux plateformes recourent à l'identification des adhérents potentiels via le réseau informel des organisations de soutien[130]. Ce dernier a cependant été rarement utilisé dans la plateforme B et finalement peu de nouveaux adhérents ont été recrutés[131]. La plateforme C va plus loin cependant en visitant l'exploitation des adhérents potentiels pour évaluer la capacité d'approvisionner des différentes gammes des produits. De plus, les commissions par type de produits et le CA de la plateforme C s'assurent que chaque nouvel agriculteur réponde à une demande de plateforme et donc complète sa gamme avec un potentiel de volume.

Le gestionnaire de la plateforme C applique un planning d'approvisionnement uniquement pour les produits issus de la filière animale[132]. Malgré le fait que les documents internes stipulent des plannings d'approvisionnement dans la plateforme B, ils ne sont pas appliqués. De plus, les plateformes associatives utilisent des listes des références avec les calendriers de saisonnalité pour appareiller l'offre des produits de saison des agriculteurs locaux et la demande des clients professionnels.

Après les étapes de sélection, les deux plateformes emploient des contrats d'adhésions mais des derniers ne contractualisent ni sur les volumes, ni sur la diversité des produits qui devrait être livrés aux plateformes. De ce fait, les salariés des plateformes en particulier les gestionnaires sont centraux pour assurer la disponibilité, la régularité des volumes et la diversité des produits locaux dans les plateformes. La récurrence des transactions favorise un apprentissage mutuel

[130] Ces organisations, telles que les Chambres d'agriculture, qui sont un des porteurs de projets de ces deux plateformes mettent à disposition leur information sur les profils des productions des agriculteurs de leurs réseaux qui pourraient approvisionner les plateformes et baissent ainsi les coûts liés à la recherche des agriculteurs.
[131] Selon quatre agriculteurs sur cinq dans de la plateforme B, le recrutement des nouveaux adhérents a été rare ou inexistant après le démarrage de la plateforme.
[132] Une des raisons pour cette planification pour les produits issus de l'élevage dans la plateforme est sans doute le fait que cette plateforme a initialement été créée par des éleveurs dans le but d'aider les acteurs de la filière.

entre les parties. Les gestionnaires apprennent à prendre en compte les spécificités des agriculteurs, la saisonnalité des produits locaux et acquièrent les connaissances pour faciliter l'approvisionnement[133]. Le gestionnaire de la plateforme C est très impliqué dans les relations avec les adhérents ce qui facilite la coordination de l'approvisionnement. Les enquêtes auprès des agriculteurs adhérents de la plateforme B ont suggéré que cela n'était pas le cas dans cette plateforme[134]. De plus, la plateforme C utilise le système de parrainage des nouveaux agriculteurs adhérents par des adhérents existants qui fournissent déjà la plateforme avec les mêmes familles de produits. Cela facilite leur compréhension et l'adaptation aux exigences des plateformes concernant la temporalité des quantités des produits requises et la qualité attendue par les clients professionnels. Au vu de ce diagnostic, la plateforme C semble mieux coordonner que la plateforme B les exigences des clients en termes de disponibilité en volume et en diversité.

c) *Concurrence externe*

Rappelons que la concurrence externe fait référence à la possibilité pour les adhérents de vendre leur production dans d'autres circuits de distribution. Les incitations à passer par les plateformes sont assez faibles. La condition pour accéder aux débouchés des plateformes est de signer un contrat d'adhésion et de payer les frais d'adhésion. Comme il n'y a aucun engagement contractuel en termes de volume et de diversité, et peu d'incitations directes à la qualité, chaque adhérent est en fait libre de choisir le volume d'affaires qu'il réalisera avec une plateforme. Un moyen d'inciter les adhérents à augmenter les volumes passant par les plateformes est de proposer une meilleure rémunération relativement aux alternatives. Les marges prises dans les 2 plateformes sont plus basses[135] (6% à 22%) que celles appliquées dans les canaux de distributions traditionnels (30% à 40%). Cependant, cette comparaison n'est pas la plus pertinente dans la mesure où la majorité des adhérents peuvent aussi vendre en circuits courts,

[133] Il s'agit d'information de références des produits (quantité, disponibilité, qualité, etc.) pour chaque agriculteur.

[134] Le gestionnaire de la plateforme B était également employé dans une autre entreprise et à peu investi dans la plateforme et, selon les adhérents, dans les relations avec les agriculteurs.

[135] Par exemple, la plateforme B applique une marge unique de 20% pour tous les produits, et la plateforme C une marge de 6% à 23% selon le produit.

circuit considéré comme le plus rémunérateur par les agriculteurs[136]. Ces comportements sont plus présents dans la plateforme B que dans la plateforme C. Trois agriculteurs sur les cinq enquêtés dans la plateforme B confirment qu'ils préfèrent vendre leurs produits en circuits courts qu'à cette plateforme alors que cela n'est pas évoqué dans les entretiens avec les agriculteurs de la plateforme C[137]. Les agriculteurs dans les deux plateformes évoquent qu'ils continuent à s'impliquer dans les démarches des plateformes car ils espèrent que les volumes écoules dans les plateformes augmenteront. Dans ce cas, ils pensent que ce canal de distribution pourrait devenir rentable pour les agriculteurs qui vendent la majorité de leurs produits en circuits courts.

Une autre incitation à recourir aux plateformes est la réduction des coûts individuels de transport à travers une mutualisation du service de transport[138]. Cette mutualisation du transport est présente dans la plateforme C mais pas dans la plateforme B.

d) *Concurrence interne*

La concurrence interne fait référence à la concurrence que peuvent se livrer différents adhérents pour que leurs produits soient intégrés dans les commandes. Certains mécanismes de gouvernance essaient de limiter cette concurrence interne entre les agriculteurs. Par exemple, la plateforme C utilise un mécanisme de répartition des commandes. Les commandes sont reparties à tour de rôle entre les adhérents pour équilibrer le chiffre d'affaires que les agriculteurs génèrent avec la plateforme. De plus, cette concurrence interne est potentiellement diminuée pendant la sélection des agriculteurs. Comme indiqué précédemment, ils deviennent les adhérents de la plateforme si leurs produits ou les volumes sont complémentaires à l'offre de plateforme C existante. Ce mécanisme n'est pas utilisé dans la plateforme B. De plus, les

[136] D'après les gestionnaires, cette comparaison entre profitabilité des ventes au travers des plateformes et en circuits courts serait biaisée en défaveur des plateformes car les agriculteurs percevraient plus les différentiel de rémunération au dépend des services proposés par les plateformes qui diminuent les coûts de commercialisation. Par exemple, ils ne considèrent pas les coûts liés au surplus de temps des préparations, de commercialisation, de transport et de main d'œuvre qui sont nécessaires en commercialisant en circuits courts.

[137] Le gestionnaire de la plateforme C confirme cependant que ce type de comportement existe pour d'autres adhérents.

[138] Cette mutualisation est créée à travers la création du micro-dépôt et pour les agriculteurs qui sont éloignés de l'entrepôt logistique de la plateforme C. A partir de ce micro-dépôt, le transporteur contractualisé par la plateforme ou un des agriculteurs livre les produits stockés du micro-dépôt à l'entrepôt de la plateforme.

agriculteurs de cette plateforme indiquent que les agriculteurs qui sont dans le comité de pilotage restreint ou proches de ce comité sont favorisés pour obtenir les commandes. Ces différents éléments sont synthétisés dans le Tableau 28. Les principales différences entre les plateformes sont surlignées en vert dans ce tableau.

Tableau 28 : Positionnement stratégique de Type I, mécanismes de gouvernances et performance dans les plateformes associatives

Positionnement stratégique	**Type 1**	
Plateforme	**B**	**C**
Mécanismes de gouvernances	**Présence / absence des mécanismes dans les plateformes**	
Assurer les volumes et la diversité		
Mécanismes de sélection		
Critères de sélection concernant la qualité avant l'adhésion	Présents (non-appliques)	Présents
Critères de sélection concernant la complémentarité des produits de l'adhérent potentiel avec l'offre existante de la plateforme	Absents	Présents
Sélection dans les réseaux des organismes de soutien	Au lancement	Présente
Plannings d'approvisionnement	Défini *ex ante* (non appliqué)	Défini *ex ante* (appliqué uniquement pour maraîchers)
Coordination horizontale pour garantir l'homogénéité et les quantités	Peu présente	Peu présente
Connaissances des gestionnaires sur la capacité des agriculteurs à fournir la qualité et la quantité requise	Présentes	Présentes
Inclusion d'autres adhérents fournisseurs que les agriculteurs	Absente	Absente
Implication des clients dans le pilotage des plateformes	Absente	Absente
Listes des références et calendriers de saisonnalité	Présentes	Présentes
Formation des clients à l'achat des produits locaux	Absente	Absente
Garantie de qualité (homogène)		
Cahiers des charges/Adhésion	Présents	Présents
Contrôle des producteurs *ex ante* pendant la sélection	Présent	Présent avec visite d'exploitation
Contrôle *ex ante* par des réseaux des organismes de soutien	Présent au début	Présent
Contrôle visuel	Présent	Présent et clairement défini
Utilisation des retours clients sur la qualité	Absente	Présente
Responsabilité légale des agriculteurs pour la qualité intrinsèque	Présente	Présente
Vérification d'origine locale	Absente	Absente
Interdiction d'achat revente	Absente	Présente
Approvisionnement des produits périssables/frais	Flux tendu	Flux tendu
Refus de marchandise et arrêt d'approvisionnement	Absent	Présent
Concurrence externe		
Contrat d'adhésion	Présent	Présent
Prime de prix par rapport à la commercialisation en circuits longs	Présente	Présente
Prime de prix par rapport à la commercialisation en circuits courts	Absente	Absente
Transport mutualisé vers l'entrepôt	Absent	Présent
Incitations directes à la qualité	Absentes	Absentes
Partage des excédents	Absent	Absent
Souscriptions aux parts sociales	Absentes	Absentes
Marque collective	Absente	Présente
Concurrence interne		
Répartition des commandes entre les différents adhérents par les gestionnaires	Absente	Présente
Fixation du prix	Gestionnaire	Commission et AGO
Fixation des marges	Marge unique décidée initialement en AG	Marge variable décidée collectivement annuellement

Source : auteur

L'analyse du tableau suggère que la plateforme C obtient une meilleure performance organisationnelle que la plateforme B car les mécanismes de gouvernance présents répondent mieux aux problèmes de coordination identifiés dans le positionnement stratégique du Type 1. La plateforme C possède des mécanismes permettant de mieux assurer les volumes et la diversité des produits locaux. Par exemple, le gestionnaire est beaucoup plus impliqué dans la connaissance fine des différents adhérents. La plateforme C utilise également plus de mécanismes performants pour répondre aux problèmes de coordination sur la qualité des produits. Par exemple, les retours clients sont valorisés dans la plateforme C et ne sont pas mobilisés dans la plateforme B. Les mécanismes d'incitation pour limiter la concurrence externe sont faibles car les agriculteurs peuvent facilement se reporter dans d'autres circuits de distribution sans coûts. Les mécanismes de la plateforme C pour répondre aux problèmes de coordination liés à la concurrence interne sont aussi plus performants que ceux de la plateforme B car les mécanismes employés servent à tous les agriculteurs collectivement et pas seulement à un groupe restreint d'agriculteurs comme dans la plateforme B.

La meilleure performance organisationnelle de la plateforme C relativement à celle de la plateforme B se reflète dans les indicateurs de performance résumés dans le Tableau 27. Tandis que la plateforme B a cessé ses activités 5 ans après sa création, la plateforme C a atteint une autonomie financière dans cette même periode. Elle a par ailleurs le plus fort chiffre d'affaires pour toutes les plateformes de l'échantillon. Contrairement aux résultats de Fischer et al. (2015) qui suggèrent une relation négative entre le volume des aides et la performance économique, le volume des aides pour cette plateforme C est positivement correlé à ses performances. Cette meilleure performance organisationnelle de la plateforme C se reflète également dans la progression du nombre d'agriculteurs adhérents (de 60 à 130 agriculteurs) tandis que l'effectif de la plateforme B diminuait (de 50 à 15 agriculteurs).

II.5.4.3.2. Positionnement stratégique de Type II et performance organisationnelle

Cette section explore la performance organisationnelle des plateformes ayant choisi le positionnement stratégique de Type II, c'est-à-dire un positionnement sur des clients (souvent en restauration collective) qui ont des exigences en volume et diversité relativement importantes Les mécanismes de gouvernances utilisés dans les plateformes associatives B et C présentés dans la section précédente et qui sont à la fois utilisés dans les plateformes D et E ne sont mentionnés que de manière succincte.

a) Gouvernance de la qualité et de sa régularité

Les deux plateformes coopératives emploient peu de mécanismes pour assurer l'homogénéité qualitative (et sa régularité) des produits issus des différents adhérents. Des cahiers des charges précis n'existent pas (sauf certaines directives sur la qualité dans le guide fournisseurs de la plateforme D) et la qualité des produits n'est pas précisée dans les contrats d'adhésions. La coordination sur la qualité repose essentiellement sur des échanges informels à travers la communication par téléphone des gestionnaires et salariés avec plusieurs agriculteurs[139]. De plus, les plateformes coopératives communiquent ou forment leurs clients sur la qualité et la variabilité qualitative des produits locaux.

Comme dans les plateformes associatives, les agriculteurs des plateformes coopératives sont légalement responsables de la qualité intrinsèque et sanitaire des produits livrés après la livraison à l'entrepôt de la plateforme. Dans le cas de défauts des agriculteurs, ces deux plateformes pourraient perdre plus de volumes que les associatives car leurs clients commandent des volumes plus importants et sont moins nombreux et peu diversifiés. De plus, les fournisseurs sont également amenés à présenter les attestations et les certificats des organismes tiers indiquant une certaine qualité de leurs produits, tandis que le contrôle de qualité durant la visite de l'exploitation n'est pas effectué pendant le processus de sélection des agriculteurs. Par ailleurs, les plateformes coopératives n'utilisent pas de mécanismes particuliers pour tester cette qualité intrinsèque ou encore pour garantir l'origine locale ou d'autres attributs de confiance.

Pour gérer la périssabilité / fraîcheur des produits, ces plateformes utilisent une politique de flux tendu. De plus, le contrôle visuel des produits livrés et le refus de marchandise qui pourraient amener la plateforme à arrêter de commander chez les fournisseurs non fiables sont appliqués par les salariés de la même manière que dans la plateforme C. Enfin, entre les deux plateformes coopératives, seule la plateforme D utilise le retour client pour évaluer les éléments observables de la qualité des produits issus des adhérents.

[139] Ces informations sont échangées en même temps que la temporalité et la quantité des produits à livrer dans l'entrepôt logistique. Une coordination de commande de viande bovine pour préparer 34 000 repas a été évoquée comme trop coûteuse du point de vue organisationnel par la gestionnaire de la plateforme.

b) *Gouvernance des volumes et de la diversité des produits*

Pour assurer les volumes et la diversité des produits, les plateformes coopératives mobilisent les réseaux informels de leurs organismes de soutien[140] pour identifier des agriculteurs susceptibles de devenir adhérents. De plus, ce réseau a fourni à la plateforme E une liste des producteurs vendant en circuits courts et prêts de livrer leurs produits à la restauration collective. Les mécanismes présents dans la plateforme C, l'étude de nouveaux adhérents et leur complémentarité par la commission par filière des produits, les visites d'exploitation pour vérifier la gamme des produits et les capacités d'approvisionnement, sont absents dans les plateformes coopératives (D et E).

La plateforme E applique les plannings d'approvisionnement des cultures uniquement avec les maraîchers, tandis qu'il est absent dans la plateforme D. De plus, les commissions par filière des produits de plateforme E n'abordent pas les problèmes de coordination liés aux volumes et la diversité des productions. Les contrats d'adhésions n'ont pas de clauses portant sur un volume ou sur une diversité minimum à apporter et à la plateforme. Par conséquent, les gestionnaires et les salariés des plateformes coopératives sont au centre de la coordination des agriculteurs différents pour livrer une commande en demi-gros. Le principal mécanisme pour construire un lot homogène pour un produit et un lot diversifié est l'interaction entre les gestionnaires des plateformes avec les agriculteurs. Si la commande est composée d'un panier de biens, ces échanges sont répétés pour chaque produit. Les gestionnaires des deux plateformes ont aussi évoqué le manque d'implication des agriculteurs pour assurer une régularité d'approvisionnement en diversité et volumes demi-gros ce qui risque de fragiliser la pérennité des plateformes. Ces mécanismes ne semblent pas suffire pour répondre à l'intensité des problèmes de coordination issus de positionnement stratégique de Type 2 avec l'offre des agriculteurs locaux. Pour les compléter, les plateformes mobilisent d'autres mécanismes. Premièrement, elles impliquent les principaux clients dans leur gouvernance ce qui permet de faciliter la communication sur les contraintes rencontrées par les plateformes. Elles mettent à la disposition des clients les calendriers de saisonnalité, la communication de l'offre disponible pour réduire le nombre de commandes auquel ils ne peuvent pas répondre. De plus, la plateforme D a réduit ces risques à travers l'organisation de la formation des cuisiniers sur

[140] Il s'agit de la Chambre d'agriculture et du Groupement des producteurs en AB

l'utilisation des produits locaux bruts et hétérogènes tandis que ces formations ne sont pas régulières dans la plateforme E. Deuxièmement, les plateformes coopératives recourent à d'autres fournisseurs non-agriculteurs pour fournir les produits locaux afin de compléter la gamme des agriculteurs locaux (plateforme E) ou toutes les gammes de produits[141] demandés par les clients professionnels (plateforme D). Finalement, elles étendent la zone d'approvisionnement pour certains produits non-disponibles localement.

c) Concurrence externe

La concurrence externe est un enjeu important pour les plateformes ayant choisi le positionnement stratégique de Type II. En effet, leurs clients demandent des volumes conséquents et une régularité importante. Mobiliser les adhérents pour assurer un volume et une diversité de produits est donc un enjeu central d'autant plus que ces adhérents disposent d'options externes et sont peu dépendants des plateformes. Il s'agit donc de leur fournir des incitations appropriées sous la forme d'un supplément de valeur lié aux transactions avec les plateformes. Il existe une grande similitude ici entre plateformes associatives et plateformes coopératives. Aucune des plateformes ne proposent des contrats d'adhésion avec un engagement sur la quantité ou la diversité des produits à fournir. En l'absence d'incitations sur les volumes, l'incitation peut porter sur les prix payés par les clients.

Comme dans les plateformes associatives les marges prises par les plateformes coopératives D (20% à 30%) est E (marge unique de 15%) sont inférieures à celles pratiquées dans les circuits de distributions longs mais sont néanmoins des mécanismes d'incitation faibles car pour la totalité agriculteurs interviewés, ils peuvent vendre toute leur production dans des circuits courts directs sans cette marge. Un autre mécanisme d'incitation est potentiellement la participation des agriculteurs dans la construction des prix de leurs produits. Dans les deux plateformes coopératives, les agriculteurs participent à l'élaboration des prix de vente. Dans la plateforme E ce prix est co-construit annuellement dans les commissions par famille des produits et les assemblées d'adhérents. La plateforme intègre les prix payés aux agriculteurs dans d'autres circuits de distribution. Dans la plateforme D, les agriculteurs décident de leur

[141] Occasionnellement ces produits ne sont pas issus de la zone locale définie (grand Sud-Ouest pour la plateforme E), tel que le riz de Camargue.

prix avec la gestionnaire qui est conseillée également par le comité de gérance. Malgré cela, l'incitation reste faible car la restauration collective exige des prix bas pour maîtriser les coûts globaux des repas. De plus, certains clients et des fournisseurs autres que les agriculteurs sont aussi adhérents des plateformes D et E et de ce fait concurrents, pendant la construction des prix. Par conséquent, le pouvoir des agriculteurs dans les structures décisionnelles sur la formation des prix de vente est faible[142].

Comme dans la plateforme C, la plateforme E a mis en place des transports des produits locaux des agriculteurs qui sont éloignés de l'entrepôt par un transporteur local contractualisé afin de les inciter à s'impliquer dans la plateforme.

Le statut juridique coopératif des plateformes D et E offre potentiellement une incitation supplémentaire par rapport à celles sous statuts associatifs à travers le partage des profits réalisés par les plateformes. Néanmoins, cette incitation reste faible car les résultats financiers dans ces deux plateformes sont faibles. De plus, ces deux plateformes permettent aux agriculteurs d'investir à travers la souscription de parts sociales des plateformes D et E qui peuvent offrir une forme d'incitation[143]. Les mécanismes qui limitent la concurrence interne restent relativement faibles et les agriculteurs peuvent vendre leurs produits ailleurs sans percevoir une perte de rente.

d) Concurrence interne

D'après notre synthèse des problèmes de coordination en fonction des différents positionnements stratégiques (section II.5.2.), l'intensité de ce problème de concurrence interne est relativement plus faible pour le positionnement stratégique adopté par les plateformes coopératives. Les commandes portent sur des volumes importants qui doivent permettre à plus de fournisseurs d'être impliqués. En ce qui concerne la gestion de la concurrence interne entre les agriculteurs, les plateformes coopératives utilisent les mêmes mécanismes de gouvernances que les plateformes associatives. Par exemple, la plateforme E repartit les commandes entre les

[142] Néanmoins, les agriculteurs enquêtés dans ces plateformes reportent qu'ils sont plutôt satisfaits du processus de formation des prix.

[143] La somme de souscription est néanmoins symbolique et ne représente pas un grand investissement pour les agriculteurs. Les agriculteurs de la plateforme D y participant à priori pour soutenir le projet de la plateforme et dans la plateforme E, ce mécanisme n'a été déployé que récemment, après les entretiens avec les agriculteurs.

agriculteurs d'abord et ensuite entre les autres fournisseurs avec le principe de répartition de chiffre d'affaires égal comme dans la plateforme C, tandis que la plateforme D n'a pas ce mécanisme[144]. La gestionnaire de cette dernière, choisi les agriculteurs et les fournisseurs selon la disponibilité des produits et de manière à maximiser les bénéfices pour la plateforme[145].

Au niveau des marges, la plateforme D a choisi des marges variables par familles de produits (allant de 20% à 30%) en prenant en compte le pouvoir d'achat du client professionnel et les prix proposés par les fournisseurs, tandis que la plateforme E applique une marge unique de 15% décidée collectivement. Les prix dans la plateforme E sont également décidés collectivement dans la commission par famille des produits une fois par an, tandis que la gestionnaire de la plateforme D négocie ceux-ci avec les fournisseurs séparément. Malgré l'implication des clients principaux des plateformes coopératives, ceux-ci n'interfèrent pas dans la gestion de la concurrence interne et externe entre les fournisseurs. De plus, les enquêtes auprès des agriculteurs et gestionnaires des plateformes n'ont pas fait remonter de désaccords majeurs entre les agriculteurs, d'autres fournisseurs et les clients. De ce fait, nous n'avons pas détecté les désalignements des intérêts de ces acteurs dans la gestion de la concurrence interne. Ces différents éléments sont résumés dans le Tableau 29. Les principales différences entre les plateformes sont surlignées en vert.

[144] Les agriculteurs dans les plateformes coopératives sont en concurrence avec d'autres fournisseurs et cela pourrait potentiellement limiter leurs incitations à s'impliquer. A l'exception des faibles volumes livrés, les agriculteurs ne citent pas cette concurrence interne d'autres fournisseurs comme un problème majeur.

[145] Par exemple, le prix des produits et les marges étant fixés par la gestionnaire, cette dernière va acheter un produit aux agriculteurs qui auront les prix les plus bas et va essayer de maximiser la marge auprès des différents clients pour lesquels les marges ne sont pas uniques.

Tableau 29 : Positionnement stratégique du Type II, mécanismes de gouvernances et performance dans les plateformes coopératives

Positionnement stratégique	**Type 2**	
Plateformes collectives	**D**	**E**
Mécanismes de gouvernances	**Présence / absence des mécanismes dans les plateformes**	
Assurer les volumes et la diversité		
Mécanismes de sélection	Partiels	Partiels
Critères de sélection concernant la qualité avant l'adhésion	Présents	Présents
Critères de sélection concernant la complémentarité des produits de l'adhérent potentiel avec l'offre existante de la plateforme	Absents	Absents
Mécanismes de sélection	Absents	Absents
Planning d'approvisionnement	Absent	Partiel
Coordination horizontale pour garantir l'homogénéité et les quantités	Présente (souvent recours aux autres fournisseurs)	Présente
Connaissances des gestionnaires sur la capacité des agriculteurs à fournir la qualité et la quantité requise	Présente	Présente
Inclusion d'autres adhérents fournisseurs que les agriculteurs	Présente	Présente
Implication des clients dans le pilotage des plateformes	Présente	Présente
Listes des références et les calendriers de saisonnalité	Présentes	Présentes
Implication d'autres fournisseurs	Présentes	Présentes
Formation des clients à l'achat des produits locaux	Présentes	Présentes
Garantie de qualité (homogène)		
Cahiers des charges/Adhésion	Absents	Partiels
Contrôle des producteurs *ex ante* pendant la sélection	Présent	Présent
Contrôle *ex ante* par des réseaux des organismes de soutien	Présent	Présent
Contrôle visuel	Présent	Présent
Utilisation des retours des clients	Présente	Absente
Responsabilité des agriculteurs de la qualité intrinsèque	Présente	Présente
Vérification d'origine locale	Absente	Absente
Interdiction d'achat revente	Absente	Présente
Approvisionnement des produits périssables/frais	Flux tendu	Flux tendu
Refus de marchandise et arrêt d'approvisionnement	Présent	Présent
Concurrence externe		
Contrat d'adhésion	Présent	Présent
Prime de prix par rapport à la commercialisation en circuits longs	Présente	Présente
Prime de prix par rapport à la commercialisation en circuits courts	Absente	Absente
Transport mutualisé vers l'entrepôt	Absent	Présent
Incitations directes à la qualité	Absente	Absente
Partage des excédents	Présent	Présent
Souscriptions aux parts sociales	Présentes	Présentes
Marque collective	Absente	Absente
Concurrence interne		
Répartition des commandes entre les différents adhérents par les gestionnaires	Absente	Présente
Fixation du prix	Gestionnaire	Commission
Fixation des marges	Marge variable décidé par gestionnaire	Marge unique décidé initialement en AG

Source : auteur

L'analyse du tableau montre que les mécanismes de gouvernances employés dans les plateformes D et E ont une performance organisationnelle qui semble relativement similaire. Quelques différences sont observées entre les mécanismes de gouvernances pour assurer les volumes, la diversité et la qualité (planning d'approvisionnement, formation des cuisiniers, cahiers des charges, retour des clients). De plus, certains mécanismes présents dans la plateforme C ne sont pas utilisés dans les plateformes coopératives, ce qui pourrait améliorer leur performance. Les plateformes coopératives ont recours à d'autres fournisseurs non-agriculteurs et des clients pour répondre aux problèmes de coordination issus du positionnement stratégique de Type 2. Les mécanismes de limitation de la concurrence externe créent de faibles incitations pour les agriculteurs et sont identiques dans les plateformes coopératives à l'exception de la mutualisation des transports dans la plateforme E. Les mécanismes de gouvernance de la gestion de la concurrence interne sont plus démocratiques dans la plateforme E que dans la D et favorisent la prise des décisions collectives et la répartition des commandes égalitaires. Cela se reflète par la faible partie du chiffre d'affaires réalisée par les agriculteurs et qui a été constamment en baisse en comparaison avec d'autres fournisseurs dans la plateforme D. Dans ce contexte, la plateforme E a constitué une plus grande base d'agriculteurs (48) que la plateforme D (41). Les deux plateformes coopératives ont réussi à attendre l'autonomie financière avec un décalage de deux ans entre les plateformes (9 ans pour la plateforme D, 7 ans pour la E). Le chiffre d'affaires a augmenté pour les deux plateformes, mais plus rapidement pour la plateforme E. Cela pourrait être potentiellement lié à une légère différence entre les performances organisationnelles entre les plateformes coopératives (cf. Tableau 29). Une autre raison pourrait être les aides plus importantes reçues par la plateforme E (cf. Tableau 27) qui devraient avoir un effet inverse selon Fischer et al. (2015). Malgré une certaine performance organisationnelle des plateformes coopératives D et E, leurs mécanismes de gouvernances sont basés sur la confiance entre les acteurs, ne sont pas parfaitement adaptés pour répondre aux principaux problèmes de coordination, tels que l'asymétrie d'information et l'opportunisme des fournisseurs et l'incitation de ceux-ci. Par exemple, elles n'utilisent pas certains mécanismes employés par la plateforme C ou des mécanismes qui sont retrouvés dans les autres arrangements institutionnels. De ce fait, ces potentielles améliorations de leurs performances organisationnelles sont discutées dans le Chapitre IV.

Pour conclure sur cette section, nous avons étudié, à partir d'une analyse qualitative, la performance relative des différentes plateformes collectives en fonction du positionnement stratégique qu'elles ont adopté. Au vu de notre analyse, pour le positionnement stratégique du

Type I, la plateforme C semble relativement plus performante que la plateforme B car la gouvernance intègre des mécanismes de gouvernance plus en phase avec les problèmes identifiés. Cette dernière a par ailleurs cessé son activité ce qui est un signe assez fort d'une incapacité à créer de la valeur soit par mauvais positionnement au vue des caractéristiques des plateformes, soit par une mauvaise gouvernance relativement au vu positionnement sélectionné. Pour les plateformes ayant choisies le positionnement de Type II, les similitudes en termes de présence / absence de mécanismes de gouvernance sont supérieures aux différences observées ce qui rend difficile la mise en évidence de la supériorité d'une plateforme relativement à l'autre.

II.6. Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons étudié les modes de gouvernance construits dans les différentes plateformes collectives. A partir du cadre théorique de l'économie des coûts de transaction, nous avons identifié les principaux problèmes de coordination et leur intensité, que les plateformes doivent résoudre. Nous avons aussi décrit les mécanismes de gouvernance présents dans les plateformes. Concernant l'évaluation de la performance organisationnelle des plateformes, nous avons étendu le paradigme traditionnel de l'économie des coûts de transaction pour intégrer le choix du positionnement stratégique dans l'appréciation de cette performance. C'est ainsi l'adéquation entre mode de gouvernance et positionnement stratégique qui nous a servi de repère pour évaluer qualitativement la performance des plateformes.

Etant des organisations collectives par nature, construites par et pour les agriculteurs adhérents, l'engagement de ces derniers dans le fonctionnement des plateformes est un élément fondamental. Notre description des mécanismes de gouvernance dans les plateformes a montré le rôle structurant de plusieurs organes collectifs de décision, en grande partie en lien avec le statut juridique des plateformes. Cependant, nous n'avons pas étudié en détail les ressorts de l'implication des agriculteurs dans la gouvernance des plateformes citée durant les enquêtes comme étant un élément crucial pour le fonctionnement des plateformes collectives. C'est l'objet du chapitre suivant.

CHAPITRE III : ANALYSE DE L'IMPLICATION DES AGRICULTEURS DANS LES PLATEFORMES COLLECTIVES D'APPROVISIONNEMENT EN PRODUITS LOCAUX

III.1. Introduction

Le fonctionnement de toutes les formes d'organisation collective repose sur l'implication de leurs adhérents (Hansmann, 1996). Les plateformes collectives d'approvisionnement en produits locaux n'échappent pas à cette règle. Impulsées par la demande de clients professionnels pour des produits alimentaires locaux, elles mobilisent des agriculteurs dans le but de pouvoir fournir les clients avec un panier de biens variés et adoptent un fonctionnement coopératif. Ce sont des organisations collectives pilotées par l'amont (cf. Chapitre I pour une définition précise). Les analyses des entretiens qualitatifs des gestionnaires des plateformes proposées dans le chapitre précédent nous ont permis d'établir que l'implication des adhérents dans les plateformes est déterminante pour leur bon fonctionnement, et ce d'autant plus, que chaque plateforme est en recherche de mécanisme d'incitation pour les agriculteurs afin : i) de gérer leur approvisionnement en quantité, diversité et en qualité ii) d'assurer la stabilité de ces organisations collectives.

Dans ce chapitre, nous proposons une exploration quantitative des déterminants de l'implication des agriculteurs adhérents à trois plateformes collectives d'approvisionnement en produits locaux (sans distinction) qui sont au centre de ce travail.[146] Pour ce faire, nous adoptons une démarche en deux temps. Dans un premier temps, nous élaborons un cadre analytique qui repose sur deux piliers. D'une part, nous mobilisons la littérature qui a traité de l'implication des agriculteurs dans les structures coopératives.[147] En effet, par leur mode de fonctionnement, les plateformes collectives sont proches du fonctionnement des coopératives de produits d'une même famille[148] et sont parfois organisées sous le statut juridique coopératif. Par exemple, comme nous l'avons décrit dans les chapitres précédents la propriété est collective, les décisions

[146] Il s'agit des plateformes C, D et E.
[147] (i.e. Barraud-Didier et al., 2014 ; Bhuyan, 2007 ; Bijman et Verhees, 2011 ; Cechin et al., 2013 ; Gray et Kraenzle, 1998 ; Hakelius, 1999 ; Klein et al., 1997 ; Österberg et Nilsson, 2009 ; Pascucci, et al., 2012 ; Trechter et al., 2002)
[148] Par famille, nous entendons, le secteur de la viande, des produits laitiers, des fruits et légumes frais et « de l'épicerie ».

sont prises sur le principe « d'un homme - une voix ». Un autre point commun repose sur le modèle économique de ces structures collectives qui dépend essentiellement des apports des produits de leurs membres (Dunn, 1988). D'autre part, nous avons observé que les plateformes ont aussi certaines caractéristiques qui les différencient des coopératives : par exemple, les plateformes collectives mobilisent une plus grande diversité de produits que les coopératives traditionnelles, leurs adhérents sont moins nombreux mais plus hétérogènes. Nous mobiliserons le travail de Cechin et al. (2013) qui a traité d'une coopérative brésilienne qui commercialise des produits différents (dans ce cas, la volaille et le soja).

Dans un second temps, nous développons une stratégie empirique pour étudier la question de la mesure de cette implication et l'exploration de ses déterminants. En ce qui concerne la mesure, nous introduisons dans l'analyse trois attributs pour définir l'implication des agriculteurs (qui seront précisés dans la suite du chapitre) : i) leur implication **dans la gouvernance**, ii) leur implication **économique** et iii) leur implication **opérationnelle.** Pour ce faire, nous mobilisons et combinons des données issues des enquêtes quantitatives et qualitatives menées auprès des agriculteurs et des gestionnaires des plateformes. Par rapport à la littérature existante (Barraud-Didier et al., 2014 ; Cechin et al., 2013 ; Pascucci et al., 2012 ; Trechter et al., 2002), nous apportons une nouvelle conception de la mesure de l'implication en faisant l'hypothèse qu'il existe une pondération entre les trois attributs d'implication. En effet, les auteurs qui cherchent à mesurer cette implication ne considèrent souvent que l'implication dans la gouvernance et l'implication économique. De plus, ils ne pondèrent pas ces différents attributs dans la mesure de l'implication globale. Nous utilisons ensuite cette mesure de l'implication pour tester différentes hypothèses sur les déterminants de cette implication en mobilisant les résultats d'une enquête auprès des agriculteurs adhérents. A notre connaissance, peu de travaux mobilisent des données d'enquête individuelles de première main dans les plateformes collectives de produits locaux.

La deuxième partie de ce chapitre présente la revue de littérature qui nous permet d'explorer la définition de l'implication des agriculteurs et d'émettre des hypothèses testables sur les déterminants de cette implication. La troisième partie présente notre stratégie empirique et les résultats. La quatrième partie suggère les perspectives opérationnelles et de recherche issues de ce travail exploratoire.

III.2. Revue de littérature : mesure et déterminants de l'implication des agriculteurs dans les structures collectives

Dans cette partie qui se base sur une revue de littérature existante sur les structures collectives en agriculture, nous avons deux ambitions : dans un premier temps, définir ce que nous entendons par l'implication des agriculteurs dans les plateformes de produits locaux ; dans un deuxième temps, générer des propositions testables sur les déterminants de cette implication.

III.2.1. Les plateformes d'approvisionnement en produit locaux : des coopératives particulières

Comme nous l'avons décrit dans les chapitres précédents, le fonctionnement des trois plateformes étudiées est organisé selon les principes coopératifs définis par Dunn (1988). Ceux-ci sont : (i) la propriété collective des actifs économiques (matériels et immatériels) par les adhérents, (ii) un fonctionnement basé sur les apports ou les achats des adhérents, (iii) des décisions prises collectivement où chaque adhérent a la possibilité de participer (Dunn, 1988). Compte tenu des similarités de fonctionnement des plateformes avec celui des coopératives agricoles, notre revue de littérature mobilise les travaux sur l'implication des agriculteurs dans les coopératives. Cette littérature s'est intéressée à la question des facteurs favorisant l'implication ou l'engagement des agriculteurs dans les coopératives, que ce soit par le volume des produits livrés aux coopératives (Barraud-Didier et al., 2012 sur des coopératives céréalières en France ; Klein et al., 1997, sur les coopératives céréalières au Canada) ou part la participation des agriculteurs / adhérents aux dispositifs de gouvernance (Gray et Kraenzle, 1998, dans le cas de coopératives laitières aux Etats-Unis ; Österberg et Nilsson, 2009, sur le lien entre participation et succès des coopératives dans différents secteurs en Suède ; Trechter et al. 2002) sur l'influence de la communication sur l'engagement des agriculteurs au sein de coopératives d'approvisionnement aux Etats-Unis). Pascucci et al. (2012) testent l'hypothèse selon laquelle l'adhésion des agriculteurs dans les coopératives italiennes détermine leurs livraisons aux coopératives. Ils s'intéressent aussi aux déterminants de deux décisions des agriculteurs : adhérer à une coopérative et livrer à cette coopérative. Bhuyan (2007) étudie les attitudes et les perceptions des agriculteurs des leurs coopératives aux Etats-Unis et l'effet de ces variables sur les comportements des agriculteurs envers les coopératives et la performance

de ces deniers ; Hakelius (1999) s'intéresse aux différences d'engagement[149] entre les différentes générations d'agriculteurs dans les diverses coopératives au niveau national suédois ; Bijman et Verhees (2011) analysent l'engagement des éleveurs de secteurs porcine, bovine et de volaille envers leur coopérative d'agrofournitures néerlandaises.

Au-delà de plusieurs points communs, notre analyse des plateformes dans le chapitre précédent montre que ces dernières ont aussi des caractéristiques qui les différencient des coopératives : les plateformes commercialisent une diversité de produits de différents secteurs. Elles représentent souvent de petits collectifs avec au maximum cent adhérents alors que de nombreuses coopératives rassemblent en général, plusieurs centaines d'agriculteurs[150]. Par ailleurs, les plateformes rassemblent une plus grande diversité de produits que dans les coopératives. A notre connaissance, seuls Cechin et al. (2013) s'intéressent aux déterminants de l'implication d'agriculteurs hétérogènes dans une coopérative brésilienne qui commercialise de multiples produits.

La combinaison des résultats de ces travaux nous permet, de définir ce que nous entendons par implication et d'édicter des hypothèses testables afin de proposer une mesure de l'implication et une analyse exploratoire des déterminants de cette implication.

III.2.2. Définition de l'implication

L'implication semble une notion centrale dans le fonctionnement des actions collectives. Markelova et al. (2009) proposent une revue des études portant sur les actions collectives qui facilitent l'accès au marché des petites exploitations. Ils définissent l'implication des membres comme une action volontaire d'un groupe qui poursuit des objectifs communs et facilite la mise en marché des exploitations. Dans ce contexte, Österberg et Nilsson (2009) suggèrent que les structures coopératives ont besoin de leurs membres pour fonctionner. Dunn (1988) et Spear (2004) confirment que l'implication des membres au sein de l'organisation coopérative est

[149] Selon Bijman et Verhees (2011) l'engagement des membres des coopératives est défini comme la volonté de ces adhérents à continuer d'approvisionner les coopératives même quand la vente alternative en dehors la coopérative est possible.
[150] Les trois plateformes rassemblent respectivement 85, 41 et 30 membres.

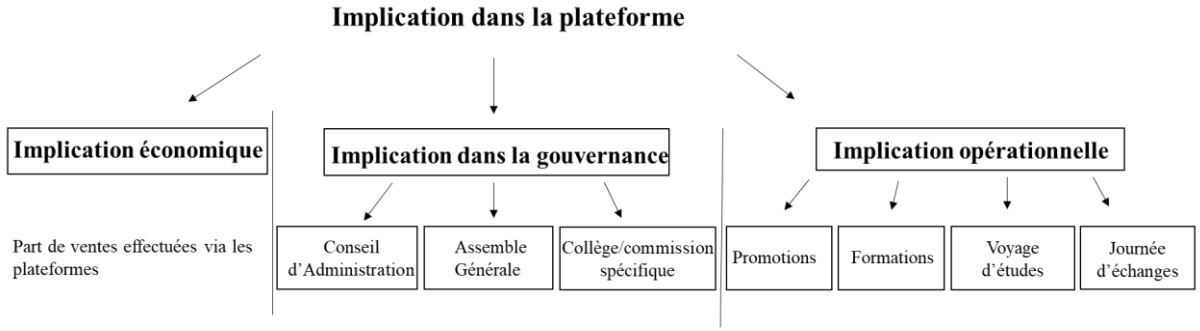
cruciale pour son existence et son bon fonctionnement. L'implication assure la stabilité des coopératives (Dunn, 1988).

Selon Österberg et Nilsson (2009) et Bhuyan (2007), les membres s'impliquent dans les coopératives à travers deux moyens. Premièrement, les membres peuvent s'impliquer dans les structures décisionnelles qui assurent le fonctionnement de la coopérative. Nous qualifions cette forme d'implication comme une implication dans la gouvernance. Deuxièmement, les membres des coopératives s'impliquent économiquement en étant les fournisseurs uniques de la coopérative (Bhuyan, 2007 ; Österberg et Nilsson, 2009). Nous qualifions cette implication comme une implication économique. L'analyse qualitative des documents internes des plateformes et les entretiens nous ont permis d'identifier un troisième type d'implication des agriculteurs dans les plateformes. Certains agriculteurs s'impliquent dans différentes manifestations comme les formations ou les journées d'échanges, manifestations qui participent au bon fonctionnement des plateformes. Nous qualifions cette implication d'implication opérationnelle[151].

En résumé, nous considérons qu'il existe trois manières pour les agriculteurs de s'impliquer dans les plateformes d'approvisionnement en produits locaux : i) l'implication dans la gouvernance, ii) l'implication économique, iii) l'implication opérationnelle. L'implication totale est alors la combinaison de ces trois attributs. Chacun de ces trois attributs d'implication est lui-même composé d'attributs que nous qualifions d'attributs subordonnés proposés par la littérature. Concernant l'implication dans la gouvernance, Cechin et al. (2013) la définissent par la présence des agriculteurs aux assemblées générales et/ou par l'occupation d'un siège au conseil d'administration et/ou par le fait de siéger dans les comités ou commissions des coopératives. Nous utilisons ces trois sous-attributs pour définir l'implication dans la gouvernance. Concernant l'implication économique, Barraud-Didier et al. (2014) l'évaluent au travers de la part de ventes effectuées via la coopérative et/ou au travers de la part de leurs approvisionnements achetés à travers la coopérative. Dans le cas des plateformes, les agriculteurs ne s'approvisionnent pas auprès des coopératives. Nous retenons donc, comme seul attribut subordonné de l'implication économique à savoir la part des ventes effectuées via leur plateforme. Concernant l'implication opérationnelle, sur la base de notre observation empirique

[151] Ce troisième type d'implication a déjà été notée dans Barraud-Didier et al. (2014).

et suivant la proposition de Barraud-Didier et al. (2014), les attributs de l'implication opérationnelle sont les formations, les journées d'échanges, le voyage d'étude et la promotion des produits. La Figure 17 présente ces 3 attributs de l'implication (opérationnelle, économique, dans la gouvernance) et les 8 attributs subordonnés qui les composent.



Source : auteur

Figure 17 : Les attributs et les attributs subordonnés de l'implication des agriculteurs dans les plateformes collectives

Nous verrons par la suite la manière dont nous avons évalué l'importance relative de ces différentes formes d'implication afin de construire un indicateur individuel d'implication.

III.2.3. Les déterminants de l'implication

La littérature existante s'est penchée sur deux grands types de déterminants de l'implication dans les coopératives : les déterminants socio-économiques et les effets de la satisfaction et de la confiance envers la structure coopérative. Dans cette partie, nous mobilisons cette littérature sur l'implication des agriculteurs dans les coopératives pour formuler des propositions empiriquement réfutables qui seront testées dans la troisième partie du présent chapitre. Nous résumons ci-dessous les deux types de facteurs à considérer : i) les facteurs économiques, socio-économiques et de structure ; ii) les facteurs subjectifs de confiance et de satisfaction.

III.2.3.1. Les facteurs économiques, sociaux et de structure

Selon certains chercheurs, l'implication des agriculteurs dans les coopératives est principalement d'ordre économique (Bijman et Verhees, 2011 ; Staatz, 1985 ; Wiggins et al., 2010). À cet égard, l'économie des coûts de transaction permet d'expliquer l'existence de ces

arrangements collectifs de commercialisation des produits agricoles (Staatz, 1987 ; Williamson, 1985). Selon Wiggins et al. (2010), les agriculteurs qui commercialisent leurs produits individuellement ont des coûts plus élevés liés aux contraintes de mise en relation avec des acteurs en amont et en aval et sont soumis à leur opportunisme. Les agriculteurs ne peuvent pas faire des économies d'échelle et ont des coûts associés au marketing des produits, à l'information sur le marché et à l'asymétrie de pouvoir dans les négociations plus élevés. Rejoindre une coopérative (ou une autre organisation collective) permet d'obtenir un plus fort pouvoir de marché, d'accéder ou de préserver l'accès à des débouchés en réduisant leurs coûts de transaction (Staatz, 1985).

Selon Sykuta et Cook (2001) et Hendrikse et Bijman (2002), une motivation omniprésente à l'implication des agriculteurs dans les coopératives est la recherche de meilleurs prix pour les produits agricoles (Hendrikse et Bijman, 2002 ; Sykuta et Cook, 2001). L'adhésion permet en effet de normalement faire partie des organes décisionnels qui fixent les prix de vente. D'après Cechin et al. (2013) cette recherche d'une influence sur les prix de ventes est particulièrement importante dans les coopératives avec plusieurs produits. Selon les auteurs les coopératives ont différentes politiques de fixation des prix en fonction des produits, certains prix sont essentiellement dictés par les cours mondiaux tandis que pour d'autres, il existe plus de marge de manœuvre. Par conséquent, les membres non-satisfaits des prix vont essayer d'influencer les gestionnaires et leurs représentants au conseil d'administration, en particulier pour les produits dont le prix n'est pas complètement aligné sur le cours mondial[152]. Ils suggèrent que la satisfaction vis-à-vis du prix doit augmenter l'implication des membres des coopératives (Cechin et al., 2013). Dans leur analyse empirique, ils montrent que des prix internes plus élevés, relativement aux alternatives, affectent positivement l'implication des agriculteurs dans les structures de gouvernance. Bijman et Verhees (2011) suggèrent que, plus largement, les agriculteurs calculent leurs bénéfices potentiels lorsqu'ils s'impliquent dans une coopérative. Pour ce faire ils prennent en compte leur offre en termes de prix, de qualité et des autres services en comparaison aux alternatives de commercialisation et montrent que des coûts de sortie élevés ont un effet positif sur l'implication et l'engagement actif des membres des coopératives

[152] Cela renvoie à la notion de coûts d'influence que nous avons mobilisée dans le chapitre précédent (section II.5.2) comme conséquence de la concurrence interne.

étudiées. Les agriculteurs qui ont un coût de sortie élevé sont davantage impliqués dans leur coopérative et soutiennent davantage l'action collective.

Au vu de ces différents travaux, nous pouvons formuler les hypothèses suivantes :

H 1 : La satisfaction vis-à-vis du prix a une influence positive sur le niveau d'implication.

H 2 : Les coûts de sortie ont une influence positive sur le niveau d'implication.

Au-delà des facteurs strictement économiques, d'autres facteurs ont été identifiés dans la littérature comme des variables socio-économiques (par exemple l'âge ou la formation de l'agriculteur) ou des variables de structure d'exploitation comme la taille et l'unité de travail humain. Nous les passons maintenant en revue. Fulton et Adamowicz (1993), Gray et Kraenzle (1998) et Hakelius (1999). Plusieurs travaux montrent que les agriculteurs plus âgés s'impliquent davantage dans la gouvernance (Hakelius, 1999 ; Klein et al., 1997 ; Österberg et Nilsson, 2009). Une explication possible réside dans le fait que l'implication favorise des actions considérées comme chronophages. Cechin et al. (2013) expliquent également que les agriculteurs plus âgés peuvent consacrer plus de temps et d'énergie aux activités non agricoles et s'impliquer davantage dans la gouvernance. Barraud-Didier et al. (2014) mentionnent que certains des agriculteurs plus âgés sont à l'origine de la création des structures collectives et donc s'impliquent plus activement. Cela se traduit par l'hypothèse suivante :

H 3 : L'âge de l'agriculteur a une influence positive sur le niveau d'implication.

Les membres des coopératives ayant un niveau de formation plus élevé participent plus intensivement à la gouvernance de la coopérative. Feddersen (2004) suggère que les agriculteurs les mieux formés disposent de meilleures informations sur l'environnement et sur les problèmes potentiels de la coopérative. Cechin et al. (2013) indiquent aussi que les agriculteurs avec un niveau de formation plus élevé sont plus enclins à prendre position au sein des conseils d'administration ou dans les comités et ont de meilleures connaissances sur le marché. Ils votent aussi plus fréquemment dans les assembles générales. Nous proposons ainsi l'hypothèse suivante :

H 4 : Un niveau de formation plus élevé a une influence positive sur le niveau d'implication.

Différents travaux établissent une relation entre taille des exploitations et implication des agriculteurs. Bhuyan (2007) et Klein et al. (1997) montrent qu'une plus grande taille d'exploitation affecte positivement l'implication économique de l'agriculteur dans sa

coopérative. Selon Gray et Kraenzle (1998), la taille d'exploitation est aussi positivement liée à l'implication des agriculteurs. Finalement, Cechin et al. (2013) expliquent que les agriculteurs qui possèdent une exploitation avec une plus grande surface ont tendance à créer des coopératives et à occuper des postes au sein de leur conseil d'administration. Nous pouvons formuler l'hypothèse suivante :

H 5 : Une plus grande surface agricole utile d'exploitation a une influence positive sur le niveau d'implication.

Pascucci et al., (2012) suggèrent qu'une main d'œuvre restreinte au sein des exploitations augmente l'implication des agriculteurs. Les agriculteurs avec peu de main d'œuvre ne peuvent pas se dégager du temps afin de vendre dans d'autres circuits courts. En conséquence, ils vont davantage s'impliquer dans la plateforme pour pouvoir commercialiser leurs produits et donc s'assurer un débouché.

H 6 : La main d'œuvre totale (UTH) une influence négative sur le niveau d'implication d'agriculteur.

Cechin et al. (2013) observent que le type de produits livrés à la coopérative est déterminant pour l'implication des agriculteurs dans la gouvernance de celle-ci. Dans ce contexte, les agriculteurs dans la famille des produits qui veut avoir plus d'influence s'impliquerait plus. Dans le cas des plateformes collectives, un agriculteur vend des produits d'une seule famille de produit. Nous testons l'effet de ces différentes familles de produit sur l'implication dans l'hypothèse suivante :

H 7 : La famille de produit vendu à la plateforme a une influence sur l'implication

III.2.3.2. Les variables subjectives : la confiance et la satisfaction

Une autre famille de déterminants a fait l'objet de travaux, facteurs parfois appelé socio-psychologiques (Bravo-Ureta et Lee, 1988 ; Österberg et Nilsson, 2009) Il s'agit ici de l'effet de la confiance et de la satisfaction qui ont un caractère subjectif. Les attitudes et les schémas mentaux sont des déterminants du comportement observable des individus (Mathieu et Zajac 1990 ; Riketta, 2002). Bien que les personnes soient ancrées dans un système de normes sociales, de valeurs et de croyances, des facteurs socio-psychologiques affectent le comportement des individus (Blais, 2000). Par exemple, Williamson (1991) et James et Sykuta

(2006) établissent que la confiance des agriculteurs dans l'organisation permet de réduire les coûts de coordination dans les coopératives. Dans ce contexte, James et Sykuta (2006) constatent que la confiance des agriculteurs dans les coopératives détermine leur décision de s'impliquer davantage dans la coopérative que dans les autres entreprises (*investor-owned firms*). L'étude de Borgen (2001) des mécanismes sociaux dans les coopératives montre que les agriculteurs qui ont confiance dans leur management seront plus prêts à poursuivre la relation dans leur coopérative. De plus, Hansen et al. (2002) constatent que la confiance dans la coopérative est un déterminant important de la cohésion de la coopérative. Cette cohésion est mesurée par le désir des membres à rester dans la coopérative et s'impliquer dans cette coopérative. Dans ce contexte, Österberg et Nilsson (2009) indiquent que la confiance des membres dans leur coopérative, et, en particulier, dans leur gouvernance, est associée positivement à une implication des agriculteurs. De même Cechin et al. (2013) utilisent la notion de la confiance dans la démocratie représentative pour étudier la confiance dans la gouvernance et montrent son effet positif sur l'implication. Cela se traduit par l'hypothèse suivante :

H 8 : La confiance a une influence positive sur l'implication.

Enfin, la littérature suggère qu'une communication de qualité, entre les coopératives et ses membres, a une influence positive sur l'implication. Par exemple, Trechter et al. (2002) montrent qu'une bonne communication est un moyen d'implication des membres de la coopérative. Cela se traduit par l'hypothèse suivante :

H 9 : La satisfaction liée à la communication a une influence positive sur l'implication.

En conclusion, dans cette partie, nous nous sommes attachés à élaborer un cadre analytique en mobilisant la littérature qui traite de l'implication dans les coopératives afin d'une part, de donner une définition tangible de ce que nous entendons par implication et, d'autre part, de formuler des hypothèses testables sur les déterminants de l'implication. Nous avons décomposé l'implication en trois attributs : l'implication économique, l'implication dans la gouvernance et l'implication opérationnelle. La partie suivante présente la stratégie empirique mobilisée pour tester les différentes propositions. Le Tableau 30 reprend les hypothèses et les variables qui vont nous permettre d'approximer les déterminants et le sens de l'effet attendu.

Tableau 30 : Les hypothèses sur l'implication des agriculteurs, les variables d'approximation et les effets attendus

Hypothèses	Proxy	Effet Attendu
H 1 : La satisfaction vis-à-vis du prix a une influence positive sur leur niveau d'implication	*SatPrix* – Dichotomique (satisfait / pas satisfait)	+
H 2 : Les coûts de sortie ont une influence positive sur l'implication	*ExitCost* – Dichotomique	+
H 3 : L'âge a une influence positive sur le niveau d'implication	*Age* – en années	+
H 4 : Un niveau de formation plus élevé a une influence positive sur le niveau d'implication	*Format* – Dichotomique	+
H 5 : Une plus grande surface agricole utile d'exploitation a une influence positive sur le niveau d'implication d'agriculteurs	*SAU* – en nombre d'hectares	+
H 6 : Plus de main d'œuvre (en UTH) totale dans l'exploitation a une influence négative sur le niveau d'implication d'agriculteur	*UTHtot* – en nombre d'UTH	-
H 7 : Le type de produit vendu a une influence sur l'implication	*ProdFam* – Polytomique – Epicerie/autres ; Viande ; Produits laitiers ; Fruits/Légumes	/
H 8 : La confiance dans la gouvernance a une influence positive sur l'implication	*Conf* – Dichotomique (confiance / pas confiance)	+
H 9 : La satisfaction liée à la communication a une influence positive sur l'implication	*SatCom* – Dichotomique (satisfait / pas satisfait)	+

Source : auteur

III.3. Analyse empirique : données, méthodes et résultats

Dans cette partie, nous présentons d'abord le travail d'enquête qui a permis de récolter les données mobilisées dans cette partie (Section 3.1.). Ces données nous ont permis d'une part, de construire une mesure de l'implication des agriculteurs membres des plateformes d'approvisionnement en produits locaux (Section 3.2.), et, d'autre part, de proposer une analyse exploratoire des déterminants de cette implication (Section 3.3.) au travers d'une analyse économétrique.

III.3.1. Travail d'enquêtes

Afin de mieux appréhender le fonctionnement des plateformes collectives d'approvisionnement en produits locaux et le comportement de leurs membres une enquête qualitative et deux enquêtes quantitatives ont été mises en œuvre. Ces enquêtes ont été financées dans la cadre du projet de la région Occitanie « Circuits Alimentaires de Proximité : les Plateformes

d'Approvisionnement territorialisées » (CAPPAP). Dans le cadre de ce projet, la campagne d'enquêtes a été conduite entre avril et juin 2017 et les questions portaient sur la situation des agriculteurs sur la campagne 2016/2017.

L'enquête qualitative avait pour objectif de déterminer la pondération entre les trois attributs de l'implication (cf. Figure 17) des agriculteurs. Dans ce contexte, nous avons interviewé par téléphone, sur la base d'un questionnaire (présenté dans l'Annexe 5), les gestionnaires des trois plateformes collectives (les plateformes C, D, E) qui en Juin 2017, représentaient la totalité des plateformes collectives actives dans l'ancienne région Midi-Pyrénées.

Le guide d'entretien comprenait donc trois sections. La section 1 portait sur la comparaison par paires des trois principaux attributs d'implication (économique, opérationnelle et gouvernance). La section 2 et la section 3 portaient sur la comparaison des attributs subordonnés de l'implication opérationnelle et dans la gouvernance.

Les réponses des gestionnaires ont été directement intégrées et traitées dans le logiciel *Expert Choice* pour vérifier la solidité des comparaisons. Ceci permet de revenir au questionnaire avec l'interlocuteur en cas d'incohérence dans les réponses.

Le projet CAPPAP a également permis de financer deux enquêtes quantitatives. Ces enquêtes téléphoniques ont été réalisées entre le mois d'avril et le mois de mai 2017. Une première enquête a été menée auprès d'agriculteurs membres des plateformes collectives. Les entretiens ont été réalisés dans un pool d'entretien sur d'autres initiatives en circuits courts collectifs inclus dans le projet CAPPAP. Au total, un ensemble de 736 agriculteurs ont été interrogés dans le projet sur 3 vagues de relance. Dans le cadre de notre travail de doctorat, sur les 156 agriculteurs membres de plateformes collectives, 79 agriculteurs ont répondu à l'enquête téléphonique ce qui représente un taux de retour de 51%. L'objectif de l'enquête était de collecter de l'information sur l'implication des agriculteurs dans les plateformes et sur différents déterminants potentiels.

Pour des questions méthodologiques qui seront présentées plus bas, une seconde enquête a été conduite auprès d'agriculteurs non impliqués dans les plateformes. Il s'agissait de constituer un échantillon d'agriculteurs non-membres des plateformes aux caractéristiques comparables de celles des membres. Nous avons donc sélectionné des exploitations dont le siège social était établi dans la zone d'approvisionnement des plateformes et qui produisaient le même type de produits que les agriculteurs membres des plateformes. Sur la base de données du recensement agricole français, nous avons exclu les agriculteurs céréaliers dans la mesure où les plateformes

ne commercialisent pas de céréales. Une liste de 187 agriculteurs a donc été constituée à partir de listes de contacts disponibles en ligne et mises à disposition par les chambres d'agriculture. Sur les 187 agriculteurs non-membres contactés, 52 agriculteurs ont répondu à l'enquête téléphonique, ce qui représente un taux de retour de 28%.

Ces deux enquêtes quantitatives ont été effectuées sur la base du même questionnaire[153] qui comprenait 36 questions (le questionnaire est présenté en Annexe 6). Les questions posées portaient aussi bien sur les modes de commercialisation, sur le produit principal vendu, sur les structures technico économiques des exploitations mais également sur des jugements plus subjectifs comme la satisfaction et/ou la confiance. Ces enquêtes ont été remplies en format papier et ont ensuite fait l'objet d'un traitement informatique. Une base de données a ensuite été construite. Afin de satisfaire aux conditions de confidentialité, un numéro d'observation a été attribué à chacun des individus enquêtés. Ensuite, chacune des questions a fait l'objet d'un codage afin de faciliter l'analyse statistique. Le codage et le nettoyage des données a été fait sous Excel. L'analyse statistique et le traitement économétrique des données ont été réalisés à l'aide du logiciel R.

III.3.2. Mesure de l'implication des agriculteurs

Cette section a pour objectif de présenter la manière dont nous avons mesuré l'implication des agriculteurs dans la plateforme définit auparavant sur la base de trois attributs d'implication des agriculteurs et leurs 7 attributs subordonnés (cf. Section III.2.2., Figure 17). Nous commençons par synthétiser la littérature existante et développons la méthode d'estimation des poids des attributs. Nous l'appliquons aux enquêtes avec les gestionnaires des plateformes. Ensuite, ces poids et les données de l'enquête quantitative sur l'implication des agriculteurs sont intégrés pour élaborer la mesure d'implication. Enfin, nous présentons notre variable d'implication dont on étudiera les déterminants dans la section 3.3.

Les chercheurs ont utilisé différentes méthodes pour mesurer l'implication des agriculteurs dans les coopératives agricoles qui ont toutes en commun de faire l'hypothèse que chaque attribut

[153] Les agriculteurs non impliqués dans les plateformes n'ont pas répondu sur les questions concernant l'implication dans les plateformes.

d'implication et leurs attributs subordonnés ont une importance (ou une pondération) égale (Barraud-Didier et al., 2014 ; Cechin et al., 2013 ; Pascucci et al., 2012 ; Trechter et al., 2002). En l'absence d'un fondement théorique ou d'analyses empiriques qui confirment cette hypothèse, cette dernière reste relativement *ad hoc*. Les entretiens (du Chapitre II) et les enquêtes auprès des gestionnaires nous ont permis de constater que, selon eux, il y a une hiérarchie entre attributs d'implication. Pour cette raison, nous faisons l'hypothèse que les différents attributs d'implication dans les structures collectives n'ont pas nécessairement une pondération égale. De ce fait, avant de mesurer l'implication des agriculteurs, nous avons cherché à évaluer les poids des trois attributs d'implication et de leurs attributs subordonnés.

Pour estimer ces poids nous utilisons la procédure d'analyse hiérarchique (AHP) développée par Saaty (2008, 2001, 1980) qui est utilisée dans les nombreux domaines, notamment en économie et en gestion, et a démontré son efficacité[154]. L'AHP est une approche analytique multicritère pour l'aide à la décision. Elle repose sur une modélisation mathématique mobilisant l'algèbre linéaire. L'approche a pour but de simplifier un problème complexe en le décomposant en un système hiérarchique. Elle permet de calculer une note synthétique (entre 0 et 1) agrégée sur la base d'une hiérarchisation et d'une pondération de l'ensemble des critères entrant en compte dans la décision (Lee et al., 2012 ; Zavadskas et al., 2014). L'AHP permet de hiérarchiser les attributs jugés par les individus et d'obtenir leurs poids relatifs en analysant des comparaisons (jugements) des attributs par paires (Saaty et Vargas, 2012)[155]. Dans ce contexte, nous mobilisons les résultats des enquêtes qualitatives auprès des gestionnaires des plateformes collectives.

Nous présentons de manière synthétique la démarche AHP proposée par Saaty (2008, 2001, 1980) en l'appliquant à notre cas pour déterminer le poids des différents attributs de l'implication. La méthode AHP définit une hiérarchie des attributs :

[154] Les analyses comparatives montrent que l'AHP génère un classement identique ou similaire des attributs jugés que la méthode *Conjoint Analysis* (Malvinas et al. 2005 ; Scholz et al., 2006). De plus, Meißner et al. (2008) concluent que l'AHP est significativement plus précise que la méthode *Conjoint Analysis* si les attributs sont comparés à trois niveaux. Cela est le cas de notre étude. La méthode d'économie expérimentale *Choice Experiment* et l'AHP produisent un classement équivalent ou similaire pour les mêmes attributs (Colombo et al., 2009 ; Kallas et al. , 2011) et selon Ishizaka et al. (2011), l'AHP donne les résultats plus cohérents.

[155] Sa particularité est aussi la possibilité de mobiliser, en second lieu, les connaissances d'experts pour valider les résultats individuels (Nguyen et al., 2016).

- Au niveau 1 ce que nous cherchons à mesurer, l'objectif général, ici une mesure synthétique de l'implication.
- Au niveau 2, les éléments basiques, dans notre cas les 3 attributs d'implication : (a) économique ; (b) gouvernance ; (c) opérationnelle.
- Au niveau 3, les attributs subordonnés à chaque attribut au nombre de 7.

Chaque niveau se voit attribué un poids Wij où *i* est l'identifiant du niveau 2 et *j* l'identifiant du niveau 3 allant de 1 à 4 (Tableau 31).

Tableau 31 : La hiérarchie des attributs AHP à trois niveaux pour la constitution de l'enquête

Niveau 1	**Niveau 2**	**Poids**	**Niveau 3**	**Poids**
Implication	a : Implication économique	Wa	a1 : Pourcentage des ventes de l'agriculteur adhérent qui passent par la plateforme	
	b : Implication dans la gouvernance	Wb	b1 : Assemblées générales	Wb1
			b2 : Conseil d'administration	Wb2
			b3 : Commissions spéciales	Wb3
	c : Implication opérationnelle	Wc	c1 : Formations	Wc1
			c2 : Voyages d'études	Wc2
			c3 : Journées d'échanges	Wc3
			c4 : Promotion des produits	Wc4

Source : auteur

Durant l'enquête qualitative et sur la base du questionnaire (Annexe 5), nous avons demandé aux gestionnaires de comparer les attributs par paires à chaque niveau. Chaque comparaison est faite via une matrice dite matrice de préférences qui permet de déterminer des poids relatifs pour chaque attribut jugé (Tableau 32). Cette échelle quantitative à 9 niveaux, dite échelle de Saaty (1980) relie des valeurs chiffrées aux expressions verbales. Par exemple, si un gestionnaire juge que l'implication dans le conseil d'administration est fortement plus importante que dans l'assemble générale il choisira une valeur largement supérieure pour l'implication dans le conseil d'administration. De même, si le même gestionnaire estime que l'implication dans la gouvernance est modérément plus importante que l'implication économique, il choisira la valeur 3 pour l'implication dans la gouvernance.

Tableau 32 : L'échelle pour les comparaisons binaires

Degrés d'importance	La définition de l'échelle des valeurs de degrés d'importance
1	Les deux attributs d'implication sont également importants
2	Un attribut d'implication est également à modérément plus important que l'autre
3	Un attribut d'implication est modérément plus important que l'autre
4	Un attribut d'implication est modérément à fortement plus important que l'autre
5	Un attribut d'implication est fortement plus important que l'autre
6	Un attribut d'implication est fortement à très fortement plus important que l'autre
7	Un attribut d'implication est très fortement plus important que l'autre
8	Un attribut d'implication est très fortement à extrêmement plus important que l'autre
9	Un attribut d'implication est extrêmement plus important que l'autre

Source : Saaty (1980)

Dans la pratique, il est possible que les comparaisons issues des questionnaires posent des problèmes de cohérence des jugements (Nguyen et al., 2016). Par exemple, les comparaisons suivantes A > B > C sont incohérentes si la dernière comparaison juge C > A, c'est-à-dire que la transitivité des préférences n'est pas respectée. Pour tenir compte de ce problème et en mesurer l'importance, la méthode de L'AHP propose de calculer un ratio de cohérence (RC)[156]. Une valeur du ratio inférieure à 0,1 signifie l'absence de problèmes de cohérence. Dans le cas contraire, les enquêtés sont amenés à réévaluer la comparaison des attributs qui génèrent l'incohérence pour obtenir des jugements cohérents.

La dernière étape de l'AHP est l'estimation des poids et leur agrégation entre les enquêtés. Il s'agit d'imputer les valeurs de comparaisons des attributs dans le logiciel *Expert Choice* qui va estimer les poids pour chaque attribut d'implication[157]. Les poids obtenus pour chaque

[156] Le RC est calculé à l'aide des jugements de l'échelle de 0 à 9 (Saaty, 1980). Il est nécessaire de d'abord construire une mesure de l'inconsistance, appelé index de cohérence (IC). Ce dernier est le quotient de différence entre le cohérence moyenne et le nombré des attributs (n) divisé par (n-1). Ensuite, la méthode compare cet index IC avec une autre valeur appelé Index de Cohérence Randomisé (ICR) qui est obtenu en divisant IC avec une cohérence dite aléatoire. Le ratio de cohérence (RC) est le rapport (IC/ICR). Les détails de raisonnement et de calculs sont présentés dans Saaty (1994).

[157] Explication plus détaillée d'obtention du poids : Avec les comparaisons par paires avec l'échelle (valeurs de 0 à 9) de Saaty (1980) les jugements d'importance des attributs sont quantifiés. Ces valeurs sont ensuite transposées dans une matrice pour obtenir une matrice triangulaire au-dessus de la diagonale avec les valeurs transposées. Pour obtenir la matrice complète, l'AHP propose de remplir la matrice triangulaire au-dessous de la diagonale avec les valeurs réciproques. En ayant le matrice de comparaison, l'AHP calcule le vecteur de priorité (poids) avec le vecteur propre normalisé de la matrice Saaty (1980, 1994). Dans cette thèse cette méthodologie de calcul de poids est effectuée par le logiciel Expert Choice. Voir Saaty (1980, 1994) pour la méthode de calcul des poids dans l'AHP qui est utilisé par logiciel.

gestionnaire ont été agrégés selon la moyenne géométrique proposée par Saaty (2008). Les résultats des poids par les gestionnaires sont présentés dans le Tableau 33.

Tableau 33 : Pondération des attributs et des attributs subordonnés par les gestionnaires suite à l'AHP

Les attributs de l'implication	**Poids W_{ij}**
Implication économique	Wa=0,236
Implication dans la gouvernance	Wb=0,327
Assemblées générales	Wb1=0,377
Conseil d'administration	Wb2=0,098
Commissions spéciales	Wb3=0,525
Implication opérationnelle	Wc=0,437
Formations	Wc1=0,132
Voyages d'études	Wc2=0,238
Journées d'échanges	Wc3=0,132
Promotion des produits	Wc4=0,499

Source : auteur

Les poids des attributs d'implication sur la base de la moyenne géométrique de Saaty confirment l'hypothèse que ces attributs ne sont pas équivalents pour les gestionnaires. L'implication économique des agriculteurs (Wa=0,236) est jugée relativement moins importante que celle dans la gouvernance (Wb=0,363) tandis que l'implication opérationnelle des agriculteurs (Wc=0, 437) est jugée comme la plus importante des trois.

Les pondérations d'attributs d'implication obtenues avec la méthode AHP permettent de quantifier l'appréciation de leur importance par les gestionnaires. La section suivante présente comment ces pondérations et les données sur l'implication des agriculteurs obtenues avec l'enquête quantitative s'intègrent dans la mesure d'implication.

La question de la mesure de l'implication a fait débat dans la littérature. Barraud-Didier et al. (2014) ont mobilisé la méthode de Classification Hiérarchique Ascendante (CHA) selon la méthode de Ward[158] pour construire trois profils d'implication à partir de chaque attribut de l'implication qu'ils ont étudié (l'implication économique, gouvernance). Une autre méthode utilisée par Trechter et al. (2002) définit le niveau d'implication à partir du niveau d'engagement auto-déclaré des agriculteurs dans les coopératives en évaluant leur engagement

[158] C'est une méthode de classification qui agrège progressivement les individus. D'abord les profils plus ressemblants constituent une hiérarchie des partitions emboitées. Puis tous les individus isolés sont ensuite agrégés dans les groupes les plus homogènes possibles qui dépendent du choix d'une partition à un niveau d'agrégation intermédiaires (Ward , 1963 ; Morey et al., 1983).

de 0% à 100% en prenant en compte l'attribut d'implication dans la gouvernance et économique. Par exemple, presque 60% des agriculteurs ont déclaré un engagement de 60% dans la coopérative étudiée par Trechter et al. (2002). Cechin et al. (2013) et Pascucci et al. (2012) ont utilisé la méthode dite de *scoring*. Ils commencent par distinguer deux à trois types d'implication et pour chaque type associe une valeur binaire, 0 ou 1 (impliqué / non impliqué). Dans le papier de Cechin et al. (2013), le score d'implication est simplement la somme des valeurs pour les différents types d'implication (entre 0 et 3)[159]. Nous utilisons cette méthode de *scoring* car elle permet de rassembler les différents attributs et attributs subordonnés d'implication identifiés que nous combinons à la pondération trouvée ci-dessus. Selon la méthode du *scoring*, l'implication d'un agriculteur est égale à la somme de valeurs de ses attributs d'implication, chaque attribut d'implication étant le résultat du score de ces attributs subordonnés. La valeur maximale de l'index de l'implication ($Impl_j$) est ramenée à 1 (voir encadré ci-dessous). Pour ces raisons chaque valeur d'attribut d'implication (n=3) est divisée par 3 tandis que les attributs subordonnés de l'attribut de gouvernance (b1, b2, b3) et de l'attribut opérationnel (c1, c2, c3, c4) sont divisés avec leur nombre. Dans la suite de document cette indexation est intégrée dans les poids (Wa, Wb, Wb1,…) et a été effectué par le logiciel ExpertChoice.

$$Impl_j = \frac{1}{3}a + \frac{1}{3}\left(\frac{b1 + b2 + b3}{3}\right) + \frac{1}{3}\left(\frac{c1 + c2 + c3 + c4}{4}\right)$$

Nous avons supposé que chaque attribut et sous attribut n'ont pas nécessairement le même poids (Wa, Wb, Wb1,…). Nous déterminerons donc l'implication d'un agriculteur j en pondérant ses types d'implication selon la matrice de pondération du Tableau 33. En d'autres termes, nous définissons l'implication d'un agriculteur *j* telle que :

$$Impl_j =$$

$$\mathbf{Wa}.a + \mathbf{Wb}\,(Wb1.b1 + Wb2.b2 + Wb3.b3) + \mathbf{Wc}\,(Wc1.c1 + Wc2.c2 + Wc3.c3 + Wc4.c4)$$

[159] Selon Cechin et al. (2013), la valeur 3 est définie comme le *score* des agriculteurs désignés « proactifs » qui approvisionnent leurs produits à la coopérative, qui occupent une position dans une commission ou un conseil d'administration et qui votent à l'assemblée générale. Un agriculteur avec un score nul est dit « passif ».

$$Impl_j =$$

$$\mathbf{0,236}.a + \mathbf{0,327}(\textit{0,377}.b1 + \textit{0,098}.\ b2 + \textit{0,525}.\ b3) + \mathbf{0,437}(\textit{0,132}.c1 + \textit{0,238}.c2 + \textit{0.132}.c3 + \textit{0,499}.c4)$$

Les résultats des enquêtes quantitatives auprès des agriculteurs membres des plateformes sont maintenant mobilisés pour estimer chaque attribut d'implications (les valeurs de a, b1,…, c1,…) pour les 70 agriculteurs membres de l'échantillon. Pour l'attribut économique, nous utilisons la part de ventes effectuées par les agriculteurs via les plateformes (a). Pour les autres attributs et les attributs subordonnés nous avons utilisé des variables dichotomiques de participation (voir le questionnaire Annexe 6). Pour la mesure de l'implication dans la gouvernance les agriculteurs devaient répondre, par oui ou par non, aux trois questions suivantes : participez-vous aux assemblées générales (b1) ? ; Participez-vous au conseil d'administration (b2) ? ; Participez-vous aux commissions spéciales (b3) ? Pour la mesure de l'implication opérationnelle les agriculteurs devaient répondre, par oui ou par non aux quatre questions suivantes : Participez-vous aux formations (c1) ? ; Participez-vous aux voyages d'études (c2) ? ; Participez-vous aux journées d'échanges (c3) ? ; Participez-vous à la promotion des produits (c4). Le Tableau 34 reprend l'ensemble des réponses des agriculteurs de notre échantillon.

Tableau 34 : Statistiques descriptives de l'implication des agriculteurs dans les plateformes

Variables d'Implication	Moyenne	Médiane	Ecart-type	Min	Max
Implication économique					
Part des ventes totales via la plateforme	0,093	0,050	0,098	0	0,45
Implication dans la Gouvernance[160]					
Assemblées générales	0,423	.	.	0	1
Conseil d'administration	0,343	.	.	0	1
Commissions spéciales	0,271	.	.	0	1
Implication opérationnelle					
Formations	0,129	.	.	0	1
Voyages d'études	0,086	.	.	0	1
Journées d'échanges	0,214	.	.	0	1
Promotion des produits	0,286	.	.	0	1

Source : auteur

En moyenne, les agriculteurs effectuent 9,3% de leurs ventes totales via la plateforme dont ils sont membres avec un écart type de 9,8%. La médiane est à 5% ce qui implique une faible implication économique des agriculteurs. Concernant, l'implication dans la gouvernance, 42,3% (30) des agriculteurs participent aux assemblées générales, 34,3% (24) des agriculteurs participent au conseil d'administration et seulement 27,1% (19) aux commissions spéciales. Parmi les attributs subordonnés de l'implication opérationnelle, 12,9% (9) des agriculteurs participent aux formations, 8,6% (6) des agriculteurs participent aux voyages d'études, 21,1% (15) des agriculteurs participent aux journées d'échanges et 28,2% (20) participent aux manifestations de promotion des produits.

Pour appréhender la différence entre les mesures d'implication des agriculteurs avec ou sans pondération, considérons la situation de l'agriculteur (A) dont les réponses à l'enquête sont reprises dans le Tableau 35.

[160] La somme des attributs de l'implication des agriculteurs dans la gouvernance (AG, CA, commissions spéciales) et l'implication opérationnelle (formations,…) ne font pas 100% dans les statistiques descriptives (Tableau 4) car chaque agriculteur peut (ou pas) s'impliquer dans plusieurs attributs subordonnés.

Tableau 35 : L'exemple de la mesure d'implication

Les attributs d'implication	**Poids**	**Agri A**
Implication économique (a)	Wa=0,236	0,45
Implication dans la gouvernance (b)	Wb=0,327	
Assemblées générales (b1)	Wb1=0,377	1
Conseil d'administration (b2)	Wb2=0,098	0
Commissions spéciales (b3)	Wb3=0,525	0
Implication opérationnelle (c)	Wc=0,437	
Formations (c1)	Wc1=0,132	1
Voyages d'études (c2)	Wc2=0,238	0
Journées d'échanges (c3)	Wc3=0,132	1
Promotion des produits (c4)	Wc4=0,499	0

Source : auteur

On peut voir que l'Agriculteur A est impliqué économiquement et vend à hauteur de 45% de ses produits via la plateforme (a=0,45). Cet agriculteur participe seulement dans les assemblées générales (b1=1) e aux formations (c1=1) et aux journées d'échange (c3=1). Suivant la méthode du *scoring*, son implication est la moyenne arithmétique du score de chaque attribut subordonné dans chaque attribut. Sans pondération, la méthode du *scoring* donne $Impl_{AScor}$=0,43. Avec la pondération issue de la procédure AHP son implication vaut $Impl_{AHPr}$=0,34. L'intérêt ici de cette pondération est d'amoindrir l'importance commerciale et de valoriser la participation dans les activités d'animation de la plateforme. Nous avons donc appliqué cette méthode pour mesurer l'implication des 70 agriculteurs qui composent notre échantillon final. Notre variable (Imp_j) qui représente l'implication de l'individu $_j$ sera au cœur de l'analyse économétrique à suivre. Le Tableau 36 décrit cette variable dont la valeur oscille entre 0,001 et 0,955. La médiane se situe 0,232 pour une moyenne de 0,264 et un écart type d'environ 100% de la moyenne. 25% des agriculteurs ont une implication de moins de 0,020 (ce qui est faible) et 25% des agriculteurs ont une implication de plus de 0,45.

Tableau 36 : La mesure de niveau d'implication des agriculteurs

Imp_j	Moyenne	1er quartile	Médiane	3ème quartile	Ecart-type	Min	Max
Implication	0,264	0,020	0,232	0,450	0,259	0,001	0,955

Source : auteur

Dans la partie suivante, nous nous attachons à explorer économétriquement les déterminants de de cette implication. Pour ce faire nous mobilisons les données issues des enquêtes quantitatives que nous avons présentées au début de cette partie.

III.3.3. Déterminants de l'implication des agriculteurs

Dans cette section, nous explorons les déterminants de l'implication des agriculteurs dans les plateformes à travers une analyse économétrique multivariée.

III.3.3.1. Statistiques descriptives des données mobilisées

Nous commençons par présenter les variables issues des enquêtes quantitatives qui vont nous servir de proxies afin de tester les hypothèses proposées dans la Section II.3.2. Pour rappel, notre échantillon final comprend 70 agriculteurs membres d'une des trois plateformes collectives[161]. Nous avons comparé le type de produits vendus entre les adhérents ayant accepté d'être enquêtés (70 agriculteurs) et les adhérents non enquêtés (77 agriculteurs) Cette comparaison est présentée dans le Tableau 37. Il n'existe pas de différences majeures entre les deux échantillons. Notons simplement la plus forte proportion d'adhérents enquêtés impliqués dans le secteur des fruits et légumes.

Tableau 37 : Types de produits dans la population des adhérents enquêtés (70) et des adhérents non enquêtés des plateformes (77)

Type de produit	Adhérents enquêtés	Adhérents non-enquêtés
Epicerie et autres produits[162]	11%	18%
Fruits et légumes	59%	50%
Produits laitiers	9%	8%
Viande	21%	24%

Source : auteur

Dans la Section II.3.2. nous avons caractérisé deux types de déterminants susceptibles d'influencer l'implication des membres d'une plateforme collective : les facteurs économiques, sociaux et de structure, et des variables subjectives. Le Tableau 38 présente les statistiques descriptives des variables qui vont nous permettre d'approximer les déterminants de l'implication.

[161] 9 questionnaires ont été écartés du fait de valeurs manquantes.
[162] Les autres produits sont le miel et les œufs.

Tableau 38 : Statistiques descriptives des déterminants d'implication

Nom de la variable	**Moyenne**	**Ecart-type**	**Min**	**Max**
Satisfaction avec les prix, *SatPrix*	0,886	0,320	0	1
Coûts de sortie de plateforme, *ExitCost*	0,443	0,500	0	1
Age, *Age*	47,471	10,007	27	70
Niveau de formation, *Formation*	0,886	0,320	0	1
Surface agricole utile, *UTHtot*	86,231	75,162	1	321
Main d'œuvre totale, *SAU*	2,910	2,074	1	10
Famille des produits vendus, *ProdFam*	1,000	0,000	0	1
Confiance dans la gouvernance, *Conf*	0,786	0,413	0	1
Satisfaction avec la communication, *SatCom*	0,742	0,440	0	1

Source : auteur

Nous avons créé la variable dichotomique *SatPrix* qui représente la satisfaction des agriculteurs vis à vis des prix obtenus dans les plateformes. La question posée était : « *Etes-vous satisfait du prix/rémunération dans ce circuit court ?* ». La variable *SatPrix* a une valeur de 1 si les agriculteurs répondaient (« *tout à fait satisfait* », « *plutôt satisfait* ») et valeur 0 si les agriculteurs répondaient (« *plutôt pas satisfait* », « *pas du tout satisfait* »). Nous attendons un effet positif de cette variable sur l'implication.

La variable dichotomique *ExitCost* mesure la perception des agriculteurs concernant leurs coûts de sortie de la plateforme. La question posée était : « *Si je décide de sortir de ce circuit court je perdrai de l'argent ou des investissements* ». La variable *ExitCost* a une valeur agrégée de 1 quand les agriculteurs répondaient (« *tout à fait d'accord* », « *plutôt d'accord* ») et une valeur de 0 si les agriculteurs répondaient (« *plutôt pas d'accord* », « *pas du tout d'accord* »). Nous attendons un effet positif de cette variable sur l'implication.

La variable *Age* représente l'âge des agriculteurs enquêtés qui est mesuré en nombre d'années. Nous attendons un effet positif de cette variable sur l'implication.

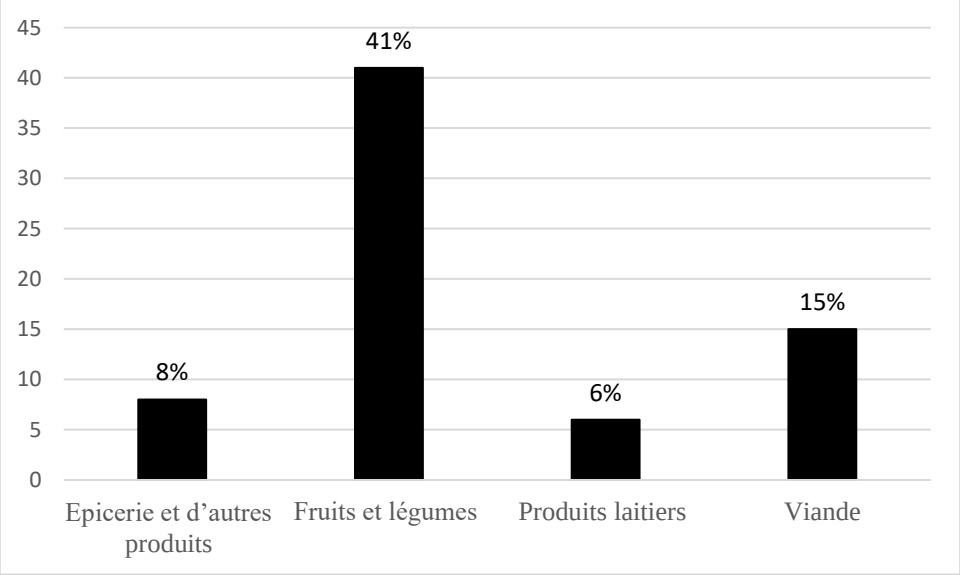
La variable *Formation* mesure le niveau de formation obtenu par les agriculteurs. La variable *Formation* a été agrégée pour identifier les agriculteurs qui ont un niveau de formation inférieur ou égal au baccalauréat (valeur 0 de la variable) et ceux qui ont obtenu le baccalauréat (valeur 1). Nous attendons un effet positif de cette variable sur l'implication.

La variable *SAU* mesure la taille d'exploitation à travers la surface agricole utilisée (SAU) de l'exploitation qui est mesurée en nombre d'hectares. La plus petite exploitation a une surface

de 1ha et la plus grande 321ha suggérant une grande hétérogénéité dans la taille des exploitations. Nous attendons un effet positif de cette variable sur l'implication.

La variable *UTHtot* mesure la main d'œuvre totale utilisée sur l'exploitation. Cette mesure représente le total des travailleurs familiaux et salariés y compris le chef d'exploitation. Nous attendons un effet négatif de cette variable sur l'implication.

La variable *ProdFam* est l'information sur la principale famille de produits vendus de l'exploitation qui décrit l'hétérogénéité des agriculteurs. Il existe 4 grandes familles de produits qui pourraient potentiellement affecter l'implication des agriculteurs : viande, produits laitiers, fruits et légumes. Dans notre échantillon les agriculteurs ne livrent qu'un seul produit. Plus de la moitié des agriculteurs (41) vendent des fruits et légumes aux plateformes, 15 agriculteurs vendent de la viande, 8 agriculteurs vendent des produits d'épicerie et d'autres produits et seulement 6 agriculteurs vendent des produits laitiers (Figure 18).



Source : auteur

Figure 18 : Fréquence des agriculteurs adhérents par famille de produits vendus

La variable dichotomique *Conf* mesure la confiance dans les structures de gouvernance de la plateforme à travers la confiance des agriculteurs envers le conseil d'administration. La question posée était : « *Le conseil d'administration considère-t-il les intérêts des membres de ce circuit ?* » La variable *Conf* a une valeur agrégée de 1 si les agriculteurs répondaient (« *tout à fait d'accord* », « *plutôt d'accord* ») et une valeur agrégée 0 s'ils répondaient (« *plutôt pas d'accord* », « *pas du tout d'accord* »). Nous attendons un effet positif de cette variable sur l'implication.

Enfin, la variable dichotomique *SatCom* mesure la satisfaction des agriculteurs impliqués concernant la communication opérationnelle et quotidienne de la plateforme. La question posée était : « *Etes-vous d'accord avec la phrase suivante ? - Je pense que la communication quotidienne et opérationnelle est bonne* ». La variable *SatCom* a une valeur agrégée 1 si les agriculteurs répondaient (« *tout à fait d'accord* », « *plutôt d'accord* ») et une valeur agrégée 0 s'ils répondaient (« *plutôt pas d'accord* », « *pas du tout d'accord* »). Nous attendons un effet positif de cette variable sur l'implication.

III.3.3.2. Analyse économétrique

Dans cette section, il s'agit d'estimer le modèle suivant par la méthode des moindres carrés ordinaires (MCO) :

$$Impl_j = \beta_1 + \beta_2 * SatPrix_j + \beta_3 * ExitCost_j + \beta_4 * Age_j + \beta_5 * Format_j + \beta_6 * SAU_j + \beta_7 * UTHtot_j + \beta_8 * ProdFam_j + \beta_9 * Conf_j + \beta_9 * SatCom_j + \mu_j$$

où Imp_j représente l'implication de l'individu j. Dans la mesure où nous utilisons uniquement les données des agriculteurs qui s'impliquent dans les plateformes, nous devons nous prémunir d'un éventuel biais de sélection qui rendrait les estimateurs des MCO biaisés. En effet, les agriculteurs impliqués dans la gouvernance des plateformes sont par définition déjà membres des plateformes. Il est possible que ces agriculteurs ne soient pas représentatifs de l'ensemble des agriculteurs. En particulier, ils peuvent avoir des caractéristiques différentes des agriculteurs qui n'adhérent pas aux plateformes collectives. Pour tenir compte de ce biais éventuel, nous avons utilisé la procédure de Heckman (1979)[163] sur l'échantillon complet des agriculteurs (impliqués et non impliqués) (cf. Annexe 7 pour les statistiques descriptives d'échantillon des agriculteurs non impliqués). Nous présentons les résultats dans le Tableau 39.

[163] La méthode de Heckman (1979) est une méthode pour corriger un biais de sélection. Dans notre cas, les agriculteurs qui s'impliquent dans les plateformes sont déjà membre. Or l'adhésion est elle-même une variable de décision pour les agriculteurs. Les adhérents peuvent avoir des caractéristiques qui expliquent leur adhésion mais qui sont différentes des non adhérents. L'échantillon des adhérents n'est alors pas représentatif de celui des agriculteurs enquêtés. Pour corriger ce biais, la méthode d'Heckman a deux étapes : premièrement, calcul d'un ratio, le ratio de Mills, pour chacune des observations en utilisant un modèle *Probit* ; la seconde étape consiste à redresser les valeurs positives de la variable expliquée ($Impl_j$) avec les différents variables explicatives (issues des hypothèses) et l'inverse ratio Mills (voir l'article de Heckman, 1979, pour une analyse plus détaillée).

Tableau 39 : Résultats du test du biais de sélection avec la procédure de Heckman avec l'estimation ML (*maximum likehood*)

Le modèle corrigé	**Coefficient T (écart-type)**
Satisfaction avec les prix	0,060 (0,090)
Coûts de sortie de plateforme	0,110* (0,057)
Age	0,002 (0,003)
Niveau de formation	0,161* (0,096)
Main d'œuvre totale	-0,0002 (0,0004)
Surface agricole utile	-0,011* (0,014)
Produits laitiers	0,312** (0,064)
Viande	0,252** (0,096)
Epicerie et d'autres produits	0,002 (0,100)
Confiance dans la gouvernance	0,120* (0,064)
Satisfaction avec la communication	0,068 (0,062)
Constante	-0,237 (0,215)
Equation de sélection	
Age	0,003 (0,014)
Niveau de formation	0,337 (0,409)
Surface agricole utile	-0,001(0,002)
Main d'œuvre totale	-0,029 (0,049)
Nombre des structures collectives dont l'agriculteur participe	0,198** (0,079)
Produits laitiers	-1,486*** (0,361)
Viande	4,710 (308,325)
Epicerie et d'autres produits	-1,146*** (0,344)
Constante	0,139 (0,907)
Observations	121
R^2	0,334
R^2 ajusté	0,194
Rho	-0,367
Inverse du ratio de Mills	-0,080 (0,135)

Note : *p<0,1 ; **p<0,05 ; ***p<0,01

Source : auteur

Les résultats nous indiquent que la mobilisation d'un estimateur des MCO n'est pas invalidée dans la mesure où le Ratio de Mills n'est pas significatif. Nous avons effectué les tests de qualité et d'ajustement du modèle et nous avons vérifié les problèmes de la multi-colinéarité entre les variables indépendantes. Nous avons utilisé le test de multi-colinéarité *Generalized Variance Inflation Factor*[164] (GVIF) pour les variables indépendantes qui sont présentes dans notre régression. Selon Hill et Adkins (2001) une valeur de GVIF inférieure à 10 atteste l'absence des problèmes de multi-colinéarité. Le test montre qu'il n'y a pas de problème de multi-colinéarité entre les variables indépendantes et par ailleurs les valeurs maximales du GVIF (cf.

[164] Selon Fox et Monette (1992) la GVIF est défini comme la mesure de l'impact de la colinéarité sur le carré de la distance sur l'intervalle de confiance pour au moins deux coefficients. Il mesure la colinéarité des variables indépendantes dans les régressions par MCO multivariées.

Annexe 8) n'ont pas dépassée la valeur 1,15. Selon James et al. (2013) cela montre que toutes les variables sont proches de valeur 1 qui signifie l'absence de colinéarité (James et al., 2013).

III.3.3.3. Résultats

Nous présentons dans le Tableau 40 les résultats de la régression des moindres carrés ordinaires.

Tableau 40 : Estimation des coefficients des déterminants d'implication de la régression

Variable dépendante : Niveau d'implication	***Coefficient T* (écart-type)**
Satisfaction avec les prix	0,043 (0,096)
Coûts de sortie de plateforme	0,108* (0,061)
Age	0,003 (0,003)
Niveau de formation	0,195** (0,096)
Main d'œuvre totale	-0,0002 (0,0005)
Surface agricole utile	-0,031* (0,016)
Produits laitiers	0,265** (0,101)
Viande	0,020** (0,091)
Epicerie et d'autres produits	0,193 (0,077)
Confiance dans la gouvernance	0,124* (0,068)
Satisfaction avec la communication	0,072 (0,066)
Constante	-0,237 (0,215)
R^2	0,364
Observations	70

Note : *p<0,1 ; **p<0,05 ; ***p<0,01

Source : auteur

Sur la base du Tableau 40, le Tableau 41 reprend les attentes du Tableau 30 et permet d'établir que seules hypothèses H2, H4, H5, H7 et H8 sont validées.

Tableau 41 : Hypothèses, effets attendus des variables explicatives et résultats

Hypothèses	Proxy	Effet Attendu	Estimation MCO Implication
H 1 : La satisfaction vis-à-vis du prix a une influence positive sur leur niveau d'implication	*SatPrix*	+	NS
H 2 : Les coûts de sortie ont une influence positive sur l'implication	*ExitCost*	+	+
H 3 : L'âge a une influence positive sur le niveau d'implication	*Age*	+	NS
H 4 : Un niveau de formation plus élevé a une influence positive sur le niveau d'implication	*Formation*	+	+
H 5 : Une plus grande surface agricole utile (en ha) d'exploitation à une influence positive sur le niveau d'implication d'agriculteurs	*SAU*	+	-
H 6 : Plus de main d'œuvre (en UTH) totale d'exploitation a une influence négative sur le niveau d'implication d'agriculteur	*UTHtot*	-	NS
H 7 : Le type de produit vendu a une influence sur l'implication	*ProdFam*	/	Positivement significatif pour la viande et produits laitiers
H 8 : La confiance dans la gouvernance a une influence positive sur l'implication	*Conf*	+	+
H 9 : La satisfaction liée à la communication a une influence positive sur l'implication	*SatCom*	+	NS

Source : auteur

Parmi les variables socio-économiques, certaines variables liées au contexte économique de l'exploitation, aux caractéristiques de l'exploitant et la structure de son exploitation affectent de manière significative le niveau d'implication des agriculteurs.

La variable *ExitCost* est significative avec le signe attendu par (H2). Nos résultats confirment ceux de Bijman et Verhees (2011) sur le fait que les agriculteurs qui ont des coûts de sortie plus élevés s'impliquent plus dans les structures collectives. Ce résultat est surprenant car l'implication économique moyenne des agriculteurs dans les plateformes est relativement faible (9,3% de leurs ventes totales passent par les plateformes. De plus, dans les entretiens qualitatifs mobilisés dans le Chapitre II les agriculteurs n'indiquent pas d'investissements significatifs qui, selon Bijman et Verhees (2011), pourraient être à la source de coûts de sortie d'une structure collective. L'implication plus grande des agriculteurs avec les coûts de sortie élevés peut s'expliquer par un raisonnement de la part des agriculteurs en termes de cout d'opportunité. Les entretiens qualitatifs menés auprès des agriculteurs donnent un éclairage sur ces coûts d'opportunité. Les agriculteurs s'impliqueraient car ils espèrent que les plateformes vont augmenter leurs ventes et de ce fait devenir un débouché important. La sortie de la plateforme s'envisage ainsi comme une perte de leurs revenus futurs. Cette interprétation est assez

cohérente avec le fait que la variable (*SatPrix)* ne soit pas significative et donc ne nous permet pas de valider l'hypothèse H1. Il est important de noter que cette satisfaction du prix interne des coopératives était un point majeur dans la littérature mobilisée. A ce jour, il semble que l'implication dans les plateformes soit envisagée plus comme une opportunité future par les agriculteurs que comme une source de revenu actuel.

La variable *Formation* affecte de manière positive le niveau d'implication des agriculteurs dans la plateforme. Elle confirme l'hypothèse H4. Les agriculteurs qui ont obtenu le baccalauréat ou un diplôme supérieur ont un plus grand niveau d'implication dans les plateformes collectives. Selon Cechin et al. (2013) et Feddersen (2004) un plus grand niveau de formation est corrélé à la confiance et de plus grands bénéfices que ces agriculteurs peuvent obtenir. En revanche, le fait que la variable (*Age*) ne soit pas significative et non colinéaires à (*Formation*) nous permet de purger l'effet de l'âge sur la formation. En effet, on aurait pu s'attendre à ce que les personnes les plus âgées soient le moins formées et *vice et versa*. Ici, nous ne validons pas l'hypothèse H3. Concernant la structure de production, la variable (*SAU)* affecte significativement de manière négative le niveau d'implication dans la plateforme. Ce résultat invalide l'hypothèse H5 selon laquelle la SAU a une influence positive sur l'implication. On peut interpréter ce résultat comme un effet de taille. Les « grandes » exploitations, par exemple des exploitations avec une SAU importante, seraient moins dépendantes des plateformes pour écouler leurs produits et par conséquent s'impliqueraient moins. A l'inverse, des exploitations de plus petite taille peuvent être dans une situation de dépendance plus forte vis-à-vis des plateformes et seraient incitées à plus s'investir. Ce point méritera d'aller plus loin dans la réflexion et ce d'autant plus que l'effet de la variable (*UTHtot*) n'est pas significatif qui est également un proxy de la taille d'exploitation.

L'effet du type de produit vendu (*ProdFam*) à la plateforme à des effets différents selon le type de produit validant en partie l'hypothèse H7. Relativement aux agriculteurs qui vendent des fruits et légumes, les agriculteurs qui apportent de la viande *ProdFamViand* et les agriculteurs qui apportent du lait et des produits laitiers (*ProdFamLaitiers*) s'impliquent plus et de manière significative. En revanche, les agriculteurs qui apportent des produits d'épicerie et d'autres produits (*ProdFamEpicerie*) n'ont pas un niveau d'implication significativement différent de ceux qui apportent des fruits et légumes. Ce résultat peut s'interpréter par le fait que les agriculteurs produisant du lait, des produits laitiers et de la viande s'impliquent plus car leur filière est en crise dans la région Occitanie (SGAR, 2013). Selon les entretiens qualitatifs, certaines plateformes aident consciemment ces filières et leur permettent d'assurer un débouché

plus rémunérateur à travers la plateforme. De ce fait, les agriculteurs avec les produits animaux s'impliquent plus pour assurer le bon fonctionnement de la plateforme car elle constitue un débouché important.

Nous revenons maintenant les trois variables qui n'ont pas d'effet sur l'implication. Nous proposons une tentative d'interprétation et suggérons des pistes afin d'affiner ces résultats. Tout d'abord, la variable *SatPrix* n'affecte pas de manière significative le niveau d'implication des agriculteurs ce qui contredit H1. Les agriculteurs semblent ne pas accorder beaucoup d'importance aux prix proposés par les plateformes collectives. Une des raisons possibles est le faible montant des ventes (environs 9%) qui passent par les plateformes (même si 88,6% des agriculteurs sont satisfaits des prix pratiqués). De plus, les agriculteurs membres des plateformes sont peu concernés par des fluctuations des prix sur le marché mondial car la plupart d'entre eux vendent leurs productions à travers d'autres circuits courts.

La variable *Age* n'affecte pas de manière significative le niveau d'implication dans la plateforme. Par conséquent, l'hypothèse H3 selon laquelle les agriculteurs plus âgés ont un plus grand niveau d'implication dans la plateforme semble invalidée. Une explication pourrait être que les plateformes essaient d'impliquer les nouveaux agriculteurs qui se sont récemment installés. Ces derniers s'impliquent alors davantage car les plateformes représentent une plus grande proportion de leurs ventes. Il existe une corrélation négative entre l'âge des adhérents et leur implication économique. D'ailleurs les plateformes collectives sont des structures récentes et elles n'ont pas une population d'agriculteurs plus âgés (« historiques ») qui seraient impliqués dans la construction de la plateforme comme dans le cas des coopératives céréalières dans l'étude de Barraud-Didier et al. (2014).

La variable *UTHtot* n'affecte pas de manière significative l'implication des agriculteurs dans les plateformes. Ce résultat est contraire à celui de Pascucci et al. (2012). L'implication des agriculteurs qui ont plus de main d'œuvre[165], n'est pas moindre. Cela pourrait être lié au fait que la grande proportion de l'échantillon des agriculteurs sont maraîchers et arboriculteurs (59%) qui dans notre échantillon nécessitent plus de main d'œuvre pour le travail sur le champ

[165] De ce fait, ils ont potentiellement plus de moyens humains pour se consacrer à la vente directe.

(3,4 UTH en moyenne) en comparaison avec d'autres types des productions (2,6 UTH en moyenne).

Concernant les variables subjectives, la variable *Conf* affecte de manière significative et positive l'implication des agriculteurs dans les plateformes ce qui valide l'hypothèse H8. Ce résultat est similaire à celui trouvé dans les coopératives où la confiance dans la gouvernance est identifiée également comme un facteur important d'implication (Cechin et al., 2012; Österberg et Nilsson, 2009). Dans ce contexte, cette confiance des agriculteurs dans le conseil d'administration incite les agriculteurs à s'impliquer dans les plateformes car, par exemple, les prix et les marges seront discutés avec les agriculteurs et leurs considérations prises en compte. La variable (*SatCom*) n'est pas significative ce qui invalide l'hypothèse (H9). Néanmoins, la satisfaction des agriculteurs concernant la communication est relativement élevée (74,2%). Il serait intéressant d'approfondir sur un échantillon plus large si différents types de communication[166] utilisés par les plateformes affectent de manière positive ou négative l'implication des agriculteurs.

Pour résumer nos résultats, l'implication des agriculteurs dans les plateformes est d'autant plus importante que ces derniers, (i) sont dans des filières animales, (ii) ont une SAU relativement petite, (iii) possèdent un niveau de formation supérieur, (iv) ont confiance dans le fonctionnement de l'organisation collective. Cette implication supérieure dans les plateformes a sans doute un impact positif sur la stabilité de ces plateformes.

III.4. Conclusion

Les plateformes collectives d'approvisionnement en produits locaux font l'objet de soutiens financiers par les pouvoirs publics car elles apparaissent comme un levier permettant de favoriser l'approvisionnement en produits locaux de la restauration collective et d'autres clients professionnels. En dépit de ce soutien, les plateformes collectives ont aussi besoin de l'implication des agriculteurs pour assurer leur fonctionnement. Selon les gestionnaires des plateformes (cf. Chapitre II), l'implication des agriculteurs « *qui ne jouent pas le jeu* » est un

[166] Selon Trechter (2002) différents types de communication sont possibles à étudier : communication avec le gestionnaire ou les salariés, « *newsletter* », les articles de presse, la réunion annuelle, communication avec conseil d'administration ou d'autres adhérents, les enquêtes, les focus group et les communications numériques.

des défis à surmonter pour que ces initiatives récentes puissent perdurer. Nos résultats montrent que certains déterminants socio-économiques et subjectifs ont un impact positif sur l'implication des agriculteurs. Les opérateurs des plateformes pourraient utiliser ces résultats pour améliorer l'implication des agriculteurs. Nous discutons les recommandations pour améliorer cette implication dans le chapitre suivant.

Notre étude contribue également à la littérature qui s'intéresse à l'implication des agriculteurs dans les organisations collectives comme les coopératives. Nous avons distingué différents types d'implications et explicitement intégré la possibilité de pondérations différentes entre eux. A travers l'analyse AHP nous avons empiriquement vérifié que, pour les gestionnaires des plateformes, les différents types d'implication n'ont pas le même poids d'importance pour le fonctionnement de la plateforme. Cela nous a permis de mesurer le niveau d'implication pour chaque agriculteur, en prenant en compte les poids des différents types d'implication.

Notre analyse pourrait être prolongée dans différentes directions. Premièrement, il serait intéressant de généraliser nos résultats sur un échantillon plus large, par exemple au niveau national. Cet élargissement de cas étudiés pourrait, par exemple, permettre de vérifier s'il y a un effet de l'implantation régionale des plateformes sur l'implication des agriculteurs dans les plateformes d'approvisionnement des produits locaux. Deuxièmement, une étude avec des données de panel sur un plus large échantillon pourrait éclaircir la manière dont les comportements d'implication des agriculteurs changent au cours des différentes étapes du développement des plateformes et de leur changement organisationnel. En outre, un échantillon plus large d'agriculteurs pourrait permettre l'introduction d'un plus grand nombre d'hypothèses et de variables dans l'étude.

CHAPITRE IV : ELEMENTS DE REFLEXION POUR UN APPUI AUX POLITIQUES PUBLIQUES ET AUX OPERATEURS DES PLATEFORMES COLLECTIVES

L'analyse que nous avons menée dans le Chapitre II sur les mécanismes de gouvernance des plateformes et dans le Chapitre III sur les déterminants de l'implication des agriculteurs dans la gouvernance des plateformes a permis d'identifier les mécanismes présents pour gérer la diversité des problèmes de coordination définis auparavant (garantir la qualité des produits et la régularité de cette qualité ; assurer la disponibilité en volume et en diversité des produits ; concurrence externe et interne) ainsi que les principaux déterminants de l'implication des agriculteurs. Ce chapitre a pour objectif de tirer profit des résultats afin de proposer des pistes en termes de recommandations pour les politiques publiques et les acteurs des plateformes collectives.

IV.1. Les recommandations pour les opérateurs des plateformes

Dans ce qui suit, nous discutons ce que nous considérons être les pistes permettant d'améliorer la gouvernance des plateformes et, *in fine,* leur performance organisationnelle. Nous ne prétendons pas à l'exhaustivité mais à identifier des dispositifs qui nous semblent pertinents à être intégrés par les opérateurs des plateformes. Pour ce faire, nous repartons des différents problèmes de coordination identifiés avant de nous intéresser aux facteurs permettant d'améliorer l'implication des agriculteurs.

IV.1.1. Exigences en termes de qualité

Il nous semble que, pour améliorer la coordination sur la qualité des produits et réduire l'hétérogénéité qualitative, les plateformes collectives pourraient renforcer l'usage de mécanismes de sélection *ex ante* pour recruter les agriculteurs compétents et mieux identifier ceux qui disposent des bonnes pratiques culturales, capables de fournir une qualité régulière (Cleveland et al., 2014). L'appartenance à des réseaux professionnels préexistants est un facteur permettant de limiter l'asymétrie d'information entre la plateforme et les adhérents potentiels. L'identification des producteurs qui proposent des produits sous SIQO et/ou avec des mentions valorisantes (« produit de montagne », « fermier », « produit de la ferme » ou « produit à la ferme ») est une autre manière de garantir aux clients le respect des conditions de production

définies par l'UE ou la France[167]. Comme indiqué par Chiffoleau et al. (2019), les approches (1) de la consommation locale, dans le cadre des circuits de proximité ou de la restauration collective, et (2) de la consommation localisée, en reconnectant l'aliment à son territoire d'origine via des marques/SIQO ne s'opposent pas. Certains acteurs, comme les plateformes, peuvent s'inscrire dans les deux. Il serait aussi souhaitable une visite systématique des exploitations candidates à l'adhésion dans la plateforme C.

La performance des mécanismes de contrôle de qualité pourrait être améliorée avec des analyses de lots de façon aléatoire et non-annoncées pour contrôler la qualité intrinsèque. Cela impliquerait l'élaboration de cahier des charges pour différentes productions au-delà des produits qui sont déjà tributaires de cahiers des charges comme par exemple les SIQO. Les contrôles de qualité ne sont en effet pertinents que s'il existe un « standard » de qualité qui donne les critères pertinents pour évaluer la qualité des produits ainsi que les valeurs minimums en dessous desquelles la qualité est jugée insuffisante. Néanmoins, l'implantation de ces contrôles pourrait entraîner l'augmentation des coûts de transactions liés à l'évaluation de la qualité car plusieurs familles des produits sont présentes dans la gamme des plateformes. Au final, c'est un choix stratégique que de savoir si les plateformes cherchent en priorité à mettre l'accent sur l'origine locale des produits, les signes et/ou mentions valorisantes ou si elles cherchent à élaborer des critères de qualité supplémentaires pour se différencier de la concurrence.

Dans le premier cas, si les produits respectent les conditions minimales requises pour une mise en marché, un contrôle de la qualité supplémentaire est inutile car il est difficile de contrôler des attributs de croyance comme l'origine locale des produits. Dans le deuxième cas, en France, la DGCCRF vérifie la conformité et la loyauté des signes de qualité, des mentions valorisantes et des allégations diverses sur les produits (environnementales, nutritionnelles etc.). Les contrôles sont réalisés par sondage sur la base d'une analyse des produits et opérateurs considérés à risque selon de précédentes enquêtes. Selon la DGCCRF (2016), les secteurs de la

[167] En l'absence d'un décret général, les mentions valorisantes ne peuvent être employées que dans les conditions prévues par la réglementation communautaire (règlement CE n°543/2008 du 16 juin 2008 portant modalités d'application du règlement CE n°1234/2007 du Conseil en ce qui concerne les normes de commercialisation pour la viande de volaille), nationale (décret n°2007-628 du 27 avril 2007 relatif aux fromages et spécialités fromagères ; code des usages de la charcuterie, de la salaison et des conserves de viande) et des conditions approuvées pour bénéficier d'un label agricole (par exemple, la notice technique du Label Rouge « porc fermier »).

vente directe, des circuits courts et de la vente par internet ont fait l'objet d'une attention accrue[168]. Dans le dernier cas, la définition de critères de qualité explicites permettrait la mise en œuvre d'un contrôle *ex post* de cette qualité. Pour ce faire, les cahiers de charge existants de la plateforme C devraient être retravaillés afin de préciser les critères de contrôle.

De plus, un usage plus systématique des retours des clients concernant la qualité des produits à la plateforme concernant leur satisfaction sur la qualité des produits locaux pourrait améliorer la coordination de la qualité. Par exemple, dans leur analyse empirique des plateformes aux Etats-Unis, Cleveland et al. (2014) montrent que l'apprentissage par les agriculteurs des exigences des clients et de leurs retours concernant la qualité des produits livrés a amélioré la qualité des produits livrés par les agriculteurs. D'autre part, la bonne communication avec des clients concernant les incertitudes et les limites des plateformes pour répondre à leur demande pourrait aider à surmonter les problèmes d'approvisionnement pour poursuivre la relation sur le long terme. Certains mécanismes sont déjà utilisés dans les plateformes D et E à travers l'implication des producteurs et clients dans la gouvernance, ce qui permet de réduire les écarts de qualité, volume et diversité. Selon Cleveland et al. (2014) les dates flexibles des livraisons et la connaissance des limitations de productions des agriculteurs par les clients sont des mécanismes qui contribuent à la réussite de leur cas d'étude.

IV.1.2. Exigence de volume et de diversité

Nous avons noté dans le Chapitre II l'absence d'engagements de la part des adhérents sur une quantité et une diversité de produits dans les contrats d'adhésion aux plateformes. Or cet engagement nous semble important pour stabiliser l'offre disponible (en volume et diversité) et faciliter le travail commercial des plateformes. Cet engagement formel pourrait par exemple prendre la forme d'un volume minimum de livraison de produits à la plateforme (avec des pénalités en cas de non-livraison). Au-delà de l'engagement contractuel, des mécanismes permettant de mieux prévoir et estimer les commandes des plus grands clients de la plateforme

[168] L'enquête DGCCRF (2016) révèle que 34% des opérateurs contrôlés présentent des anomalies diverses. Cela touche différents produits : 40% pour les pains, céréales, gâteaux et pâtes ; près de 30% pour les produits laitiers et 28% pour les viandes et abats. Le taux de non-conformité le plus élevé concerne la vente à distance (67%), les règles d'étiquetage et de protection des dénominations protégées (30%), des défauts importants de traçabilité des produits (14%) et la mention « produit de montagne » (17%).

devraient permettre de planifier en amont les cultures avec les agriculteurs (Cleveland et al., 2014). Dans ce contexte, la généralisation de la planification des productions avec tous les agriculteurs (et pas uniquement pour certaines familles de produits retrouvés dans certaines plateformes) pourrait améliorer la coordination sur les volumes et la diversité des produits. Les agriculteurs des plateformes collectives sont cependant réticents à s'engager sur les volumes, la diversité, les temporalités et la qualité des produits à livrer[169]. Néanmoins, certains agriculteurs des plateformes collectives citent ce mécanisme comme une solution potentielle si les volumes commandés par les plateformes deviennent une source de revenu important pour leurs exploitations.

Une croissance des volumes commercialisés par les plateformes pourrait inciter les agriculteurs à investir dans des actifs afin d'adapter leur offre aux exigences des clients professionnels, notamment en termes de qualité. Selon l'étude de Cleveland et al. (2014) aux États-Unis, l'accroissement des volumes a motivé les agriculteurs à augmenter la qualité des produits fournis à une plateforme. Cette même plateforme a demandé aux agriculteurs de produire des produits spécifiques et plus adaptés aux exigences des clients de la restauration collective. On observe que les informations fournies par les plateformes aident les agriculteurs à acquérir des connaissances leur permettant de s'adapter aux exigences des clients professionnels. En France, pour faciliter le transfert d'informations et réduire les asymétries, les plateformes collectives pourraient organiser des formations et des journées d'échanges entre les agriculteurs et les clients afin qu'ils échangent, par famille de produit, sur leurs contraintes et les solutions possibles. La plateforme numérique A a réalisé une action similaire. Elle organise des *speed dating*[170] entre les agriculteurs et les cuisiniers ou les gestionnaires des cantines des collèges. L'objectif est d'augmenter la connaissance sur l'offre et la demande et favoriser ainsi l'approvisionnement des produits locaux.

Une autre alternative pour faciliter l'adéquation entre offre et demande (en quantité et diversité) serait l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC). Selon Berti et Mulligan (2016), ces technologies pourraient être peu chères et adaptées (ou conçues) pour

[169] Un comportement similaire des agriculteurs est observé dans les plateformes aux États-Unis (Berti et Mulligan, 2016 ; Cleveland et al., 2014).
[170] Le *speed dating* (littéralement « rencontres rapides ») est une méthode de recherche d'un partenaire professionnel qui consiste en une série d'entretiens courts avec différents partenaires potentiels.

les besoins spécifiques de l'approvisionnement local (Berti et Mulligan, 2016). Les plateformes collectives auraient intérêt à mobiliser certaines fonctionnalités présentes dans le logiciel de la plateforme numérique A afin de faciliter la circulation de l'information en temps réel entre les producteurs et les clients, émettre les bons de commandes et établir des factures électroniques.

Ces technologies peuvent aussi intervenir sur la coordination et l'optimisation logistique (Berti et Mulligan, 2016). Pour éviter des investissements financiers importants pour les plateformes collectives, des partenariats avec les acteurs présents sur les territoires pourraient être envisagés. Des start-up telles Promus[171] proposent des solutions logistiques destinées aux circuits courts et de proximité. Des mini-entrepôts, placés près des exploitations agricoles, sont proposés afin de stocker les produits alimentaires qui sont livrés en une seule fois et de manière regroupée/mutualisée. La proposition commerciale de l'entreprise revendique moins de temps sur les routes pour les producteurs, moins de camion et une meilleure maitrise des coûts de transport (Promus, 2020). Un pôle logistique dédié à la gestion du dernier kilomètre vers l'agglomération toulousaine est en construction. Toulouse Logistique Urbaine (TLU)[172] devrait rentrer en service sur le MIN de Toulouse en 2022. Ils se positionnent comme une solution de mutualisation des livraisons en centre-ville. Selon l'étendu de l'offre des entreprises qui soutiennent TLU, une concurrence avec les plateformes collectives pourrait exister. Des clauses limitant la zone d'activité des uns et des autres pourraient être envisagées.

IV.1.3. Concurrence interne

Nous avons vu dans le Chapitre II que la concurrence interne était plus forte pour un positionnement stratégique de Type I lorsque les commandes des clients portent sur des volumes relativement faibles. Si le volume demandé pour une commande est inférieur à l'offre agrégée d'une plateforme, certains adhérents ne seront pas sélectionnés pour participer à la commande ce qui peut entraîner une forme de découragement auprès des adhérents. Des conflits peuvent émerger si certains adhérents ont l'impression d'être rarement retenus ou bien qu'un

[171] https://www.promus.fr/

[172] Le groupement Lumin'Toulouse a remporté en 2017 la délégation de service public lancée par Toulouse Métropole pour exploiter pendant 22 ans le MIN et TLU. Société gestionnaire du marché de Rungis, la Semmaris est le chef de file (51%), associé avec la Poste Immo (44%) et la Caisse d'Epargne de Midi-Pyrénées (5%). Voir https://toulouselogistiqueurbaine.fr/ pour plus d'information.

traitement différencié ou privilège est donné à certains. Le mécanisme utilisé dans les plateformes C et E de répartition des commandes entre les adhérents nous semble une piste intéressante. Il s'agit d'une gestion relativement centralisée de la répartition des commandes entre les adhérents, et finalement de la rente créée par le recours à la plateforme. Elle permet aussi d'inciter les différents adhérents en essayant d'impliquer le plus grand nombre et de partager la valeur créée. Cette gestion centralisée de la répartition des commandes entre les adhérents peut prendre la forme de règles *ex ante* ou reposer sur le pouvoir discrétionnaire *ex post* des gestionnaires de plateformes. Le premier cas a l'avantage d'être transparent et prévisible pour les adhérents limitant les comportements arbitraires des gestionnaires. Son principal inconvénient est de ne pas tenir compte du comportement des adhérents lors de l'allocation des commandes entre ces derniers ce qui limite ses propriétés incitatives. Quel que soit le comportement d'un adhérent, par exemple par rapport à la qualité de ses produits, il bénéficiera d'un volume minimum d'affaires avec la plateforme. Le cas suivant a la possibilité de conditionner la répartition des commandes à l'évaluation (subjective) du comportement des adhérents par les gestionnaires des plateformes. Cependant, comme expliqué dans la section (II.5.2.), ces adhérents peuvent chercher à influencer les décisions des gestionnaires à leur avantage ce qui entraîne des coûts d'influence subis par la structure collective. Enfin, l'absence des mécanismes de coordination de la concurrence interne et le non-respect des règles des décisions collectives trouvés dans la plateforme B qui a cessé ses activités semblent non-performants dans les projets des plateformes collectives.

IV.1.4. Concurrence externe

Face à la concurrence externe, en particulier celle des canaux de distribution comme les autres circuits courts et la vente directe, les plateformes doivent trouver des moyens pour que les agriculteurs qui passent par les plateformes y trouvent un intérêt. Cet intérêt peut être d'ordre économique, obtenir un supplément de valeur par exemple sous la forme d'une rente ou d'une réduction des coûts, d'une meilleure rémunération de la qualité, ou « extra-économique » tel que la motivation intrinsèque à participer à des filières alternatives. Dans leur étude, Cleveland et al. (2014) montrent que le profit reste le critère principal des agriculteurs pour s'impliquer dans la plateforme. La rente obtenue à travers la commercialisation dans les plateformes collectives, est perçue par les agriculteurs adhérents comme très faible voire nulle, ce qui limite le développement des plateformes collectives. Cependant, l'évaluation par les agriculteurs de

la valeur économique apportée n'est pas nécessairement la seule variable déterminante d'incitation des agriculteurs.[173] De ce fait, les plateformes doivent mobiliser différents leviers pour inciter les agriculteurs à augmenter leurs approvisionnements.

Un premier levier est de mieux communiquer sur les différents avantages que procurent les plateformes pour les agriculteurs. Les plateformes leurs donnent accès à des débouchés qu'ils seraient individuellement incapables d'accéder. Par ailleurs, une meilleure information (et communication) sur les coûts de fonctionnement des plateformes (logistique, activités commerciales et autres services) pourrait permettre de montrer comme l'adhésion à une plateforme permet de réduire les charges des agriculteurs liées à la commercialisation de leurs produits (Barham et al., 2012). En effet les entretiens avec les agriculteurs ont montré qu'ils sous-estiment souvent les coûts liés à la vente dans d'autres circuits courts, notamment directs (coûts de commercialisation, temps passé à la préparation des commandes, etc.), coûts qui peuvent dépasser ceux associés au fonctionnement des plateformes collectives. Dans ce contexte, la communication des plateformes collectives, qui est principalement tournée vers les clients, auprès des agriculteurs et d'autres adhérents pourrait mettre au clair le fait que la plateforme leur propose un service qui leur permet de générer une rente et selon Berti et Mulligan (2016) de réduire les charges des agriculteurs en gagnant en efficacité. Par exemple, les agriculteurs ne sont pas sensibilisés sur les coûts de fonctionnement des plateformes (la logistique, les activités commerciales et autres services) et qu'ils ont accès aux investissements communs fortement subventionnés au démarrage de l'activité.

Un deuxième levier serait de mieux valoriser les produits vendus sous la forme d'une différenciation qui met en avant l'origine mais aussi d'autres caractéristiques comme le partage plus équitable de la valeur créée ou la durabilité (Berti et Mulligan, 2016). Il s'agirait en quelque sorte de tirer profit de l'origine locale des produits pour lui attacher certaines caractéristiques des circuits courts jugées positives par des consommateurs : encourager l'économie locale, consommer de produits de saison, moins d'emballage, meilleure distribution de la valeur ajoutée etc. Les plateformes peuvent communiquer ces caractéristiques à travers le

[173] D'autres leviers de motivations comme le soutien de la chaine alimentaire locale sont cependant aussi cités dans la contribution de Cleveland et al. (2014). Dans ce contexte, les agriculteurs dans toutes les plateformes évoquent qu'ils soutiennent les plateformes avec leur participation pour soutenir l'approvisionnement local vers les clients professionnels et les démarchés collectives locales.

développement d'une marque collective qui doit atteindre une notoriété pour générer une rente. Par exemple, une marque a été déposée par la plateforme C mais elle n'a pas atteint la notoriété avec le petit investissement dans une stratégie de communication. Par conséquent, si les plateformes poursuivent cette stratégie, des moyens financiers importants devront être engagés pour établir la notoriété de la marque et communiquer sur ses caractéristiques. Les cahiers des charges qui fixent la différentiation des produits locaux proposés par les plateformes peut être un point de départ pour la création d'une marque. Une autre possibilité réside dans la mise en avant des produits SIQO et notamment les mentions valorisantes facultatives (fermier, produit de montagne etc.), reconnues et inscrites dans les objectifs de la loi EGalim, mais peu ou pas mobilisées par les plateformes. Un autre élément de différenciation, pas encore exploité, est la performance environnementale des exploitations agricoles adhérentes. L'annuaire des exploitations haute valeur environnementale (HVE) sur la Région Occitanie fait part de 112 exploitations en HVE mais aucune en Ariège, Haute-Garonne et Hautes-Pyrénées, département d'implantation des plateformes collectives étudiées (DRAAF Occitanie, 2017). Opérationnel depuis 2012, le retour d'expérience montre que l'engagement des agriculteurs dans le dispositif est beaucoup plus efficace lorsque les agriculteurs sont accompagnés par une structure collective. Afin de dynamiser l'engagement des agriculteurs dans la HVE, depuis 2016 la certification des exploitations peut se faire dans un cadre collectif[174]. Les plateformes collectives pourraient se saisir de cette opportunité avec l'appui des organismes consulaires ou bien les collectivités territoriales.

Finalement, au-delà des caractéristiques qualitatives des produits, les plateformes pourraient fournir des services complémentaires. Par exemple, dans l'étude de Berti et Mulligan (2016) sur les plateformes aux Etats-Unis, la transformation de certains produits est un service additionnel proposé par ces plateformes, service qui peut générer un supplément de valeur pour les agriculteurs et d'autres acteurs de la plateforme. Un exemple pourrait être la préparation des légumes pour les établissements de restauration collective, qui selon les gestionnaires des plateformes, n'ont plus des moyens techniques ni humains de posséder une légumerie. La plateforme collective E est un exemple. Une légumerie centrale a été mise en place par le Conseil départemental pour fournir treize collèges. Plus de 2,5 tonnes de légumes de saison et

[174] Décret n° 2016-2011 du 30 décembre 2016 relatif à la certification environnementale des exploitations agricoles. JORF n°0304 du 31 décembre 2016 texte n° 85.

locaux sont réceptionnés, lavés, pelés, coupés et conditionnés chaque semaine. Un processus en vue d'obtenir la certification bio est en cours afin d'atteindre l'objectif de 20% de produits biologiques en restauration collective publique d'ici 2020.

IV.1.5. Implication des agriculteurs

L'implication des membres étant un élément important, voire indispensable, au bon fonctionnement de l'organisation collective (Spear, 2004 ; Dunn, 1988), l'analyse menée dans le Chapitre III permet de proposer quelques pistes d'actions opérationnelles pour impliquer davantage les agriculteurs. Compte tenu des résultats, nous pouvons conclure que certains déterminants socio-économiques et comportementaux sont en lien, de manière significative, avec l'implication des agriculteurs. Parmi les éléments socio-économiques, tout d'abord les coûts de sortie élevés ont une influence positive. Cette observation, qui mérite d'être approfondie dans des études futures, donne une indication de l'importance des investissements spécifiques afin d'augmenter les coûts de sortie. A titre d'exemple, au-delà de l'achat des parts sociales des plateformes D et E, les agriculteurs pourraient réaliser des investissements spécifiques à la commercialisation via la plateforme. Le cas de l'agriculteur 3 de la plateforme E est un exemple. Il a investi dans une ligne d'emballage de grands lots de yaourts pour les cuisines centrales. Cet investissement dédié l'incite à s'impliquer davantage dans la plateforme.

De plus, nous avons observé que le niveau de formation des agriculteurs affecte positivement leur implication. Ce résultat est aussi observé par Cechin et al. (2013) dans le cas de l'implication des producteurs dans les coopératives agricoles. Selon les auteurs, les agriculteurs avec un niveau d'éducation plus élevé sont davantage informés sur le marché et l'environnement de la coopérative. De ce fait, ils sont plus aptes à voter les décisions. En prenant en compte les données d'Agreste (2016), nous observons qu'en France le niveau de formation des exploitations s'est accru de façon significative au fil des générations. En 2013 plus de quatre exploitations sur 10 ont eu accès à une formation générale ou agricole de niveau bac ou plus. Les exploitantes disposent d'un meilleur niveau de formation générale mais accusent un retard en manière de formation agricole, en comparaison avec leurs homologues exploitants. Les plus jeunes et plus souvent bénéficiaires des aides à l'installation, les dirigeants des exploitations sociétaires, les exploitations moyennes et grandes des moins de 40 ans et les exploitants spécialisés en élevage laitier ou porcins-volailles, ont une formation agricole plus

poussée (Agreste, 2016). Ces profils pourraient être davantage ciblés par les plateformes collectives pour la sélection des agriculteurs.

Les exploitations avec une SAU petite sont plus impliquées dans les plateformes, à contrario de ce qui est observé dans les coopératives agricoles, où sont les plus grandes que s'impliquent (Cechin et al., 2013 ; Bhuyan, 2007 ; Klein et al., 1997). Si pour certaines productions telles que les cultures maraichères, les petites SAU n'empêchent pas d'avoir une diversité de produits, les problèmes de coordination des volumes ont tendance à s'intensifier, notamment dans les plateformes collectives répondant aux appels d'offre des cuisines centrales. Le défi est donc d'intégrer des exploitants aux SAU variables pour faire face à la fois aux problèmes de coordination liés à la diversité et aux volumes. Le potentiel de la restauration collective publique pourrait être un élément important à préciser dans chaque territoire et à communiquer afin d'attirer et sélectionner des adhérents avec des SAU moyennes voire grandes. Si les valeurs de la plateforme sont contraires à cela, la sélection d'organisations de producteurs, à « taille humaine », est une alternative.

Enfin, certaines productions telles que les élevages lait et viande, s'impliquent plus dans les plateformes collectives. SGAR (2013) observe que ces filières rencontreront des difficultés dans l'ancienne région Midi-Pyrénées. Nous avons observé que la plateforme C, a été initiée par un groupe d'éleveurs bovin viande en recherche d'alternatives aux bas prix et à la désertification de la filière dans le département. Précédemment, nous avons remarqué que les éleveurs présentent aussi un niveau de formation plus élevé. Les plateformes collectives ont donc un double intérêt à cibler ces agriculteurs.

La mobilisation de quatre variables socio-économiques (coût de sortie, niveau de formation, taille et type de production) donne aux plateformes collectives la possibilité de constituer un groupe diversifié de producteurs, tout en faisant face aux problèmes de coordination liés aux caractéristiques de l'offre et de la demande (quantité et diversité). Cependant, la question de l'hétérogénéité des profils au sein des plateformes ne doit pas être négligée. Elle rentre en conflit avec d'autres mécanismes de gouvernance, notamment celui de pilotage, de gestion des conflits et de concurrence interne.

Entre les variables comportementales, la confiance dans les structures décisionnelles augmente positivement l'implication. Ce constat est aussi observé dans les études portant sur les coopératives (Cechin et al., 2013 ; Österberg et Nilsson, 2009). De plus, selon Shaffer (1987)

l'idéologie coopérative[175] peut générer la confiance qui est à son tour, facilitée par la démocratie et la transparence du fonctionnement des coopératives perçues par les agriculteurs. Les SCIC[176], statut juridique des plateformes collectives D et E, sont d'auprès Margado (2002), appréciées par le degré de démocratie et de transparence dans la gestion. Elles relèvent des caractéristiques génériques des coopératives (une association démocratique et une entreprise économique), tout en s'inscrivant dans des problématiques spécifiques liées au multi sociétariat[177] et à leur finalité sociale (Maignan et al., 2018) qui devraient générer la confiance.

Les plateformes collectives sous statut associatif doivent davantage communiquer sur les décisions prises et à prendre pour augmenter la transparence et de ce fait la confiance des adhérents dans les structures de gouvernance. Un autre axe à saisir est l'intégration d'un nombre plus important adhérents dans les décisions. Comme dans la plateforme E, des commissions par filière/famille de produits pourraient être envisagées afin d'augmenter la transparence et la démocratie qui seraient favorables pour bâtir la confiance dans les plateformes.

Enfin, il nous semble nécessaire de mettre en avant que les gestionnaires des plateformes collectives considèrent l'implication opérationnelle plus importante que l'implication économique et dans la gouvernance. En plus d'être indispensable au bon fonctionnement des collectifs, l'implication opérationnelle est une source d'apprentissage sur le fonctionnement effectif des plateformes et les attentes des clients. A titre d'exemple, les voyages d'étude sont une occasion de confronter les agriculteurs avec d'autres structures d'approvisionnement, avec des clients ou bien des structures de soutien logistique ou autre. Les échanges permettent de réduire les asymétries d'information, notamment sur les attentes de la restauration collective publique qui sont différentes des circuits courts de vente aux consommateurs finaux, auxquels sont plus confrontés les agriculteurs. Les plateformes pourraient proposer plus des voyages d'étude, des formations, des journées d'échange etc. L'implication des agriculteurs dans la promotion des produits auprès des clients (cuisiniers, convives, consommateurs des magasins spécialisés ou GMS) est aussi un axe d'action opérationnelle porteuse d'apprentissage.

---

[175] Selon Fulton (1999) l'idéologie coopérative est une préférence des agriculteurs pour travailler avec une organisation qu'ils possèdent et contrôlent.
[176] La SCIC est la dernière innovation juridique coopérative, créée en 2001 (Sibille, 2012).
[177] La loi précise les trois catégories d'associés obligatoires dans les SCIC. Ces catégories sont définies par leur lien à l'entreprise : lien de production, lien d'usage et autre lien (personnes physiques ou morales de droit privé ou de droit public, contribuant d'une quelconque manière à l'activité de la coopérative).

IV.2. Eléments de réflexion pour un appui aux politiques publiques

Les politiques publiques ont la volonté de favoriser l'approvisionnement local. Elle s'illustre à travers les nombreux exemples de soutien (cf. Chapitre I) : les changements de règles des marchés publics, les soutiens aux initiatives d'approvisionnement locales et plus récemment l'adoption de la loi EGalim. Dans ce contexte, les plateformes collectives sont reconnues et considérées par les politiques publiques comme un outil prometteur pour un approvisionnement durable en produits locaux. Des guides multiples[178] sont apparus ces dernières années. Dans cette section, nous mobilisons les résultats afin de démarrer une réflexion sur l'impact de l'aide publique sur la concurrence des marchés, ainsi que les raisons et moyens pour continuer à les soutenir.

Nos analyses démontrent que des subventions et des aides publiques ont été mobilisées pour soutenir les quatre plateformes collectives étudiées : des aides financières[179], humaines[180] et/ou matérielles.[181] Malgré l'indisponibilité des informations précises sur les montants des subventions et des aides publiques mobilisés, nous avons estimé[182] les montants approximatifs pour classer des plateformes collectives par la grandeur des aides reçues à l'aide d'information donné par les gestionnaires et les documents internes (cf. Section II.5.4.2., Tableau 27). Ces montants approximatifs s'élèvent entre 100k€ et 350k€ en total. Pour la plateforme B, l'arrêt des aides s'est produit lors de sa dissolution. Pour les trois autres, les aides ont été stoppées lorsque les activités commerciales ont permis d'atteindre l'autonomie financière, *i.e.* ni pertes, ni bénéfices. Tandis que la plateforme B a fermé après 5 ans de soutien public, les trois autres ont pris entre cinq et neuf ans pour atteindre l'autonomie financière ou le point mort[183]. Cela

[178] A titre d'exemple, le MAA a constitué en 2015 un guide intitulé « Utiliser les plateformes collectives pour développer l'approvisionnement local en restauration collective ». L'objectif du guide est de donner aux acteurs les clefs méthodologiques sur lesquels s'appuyer afin de faciliter l'approvisionnement local (MAA, 2015).
[179] Nous pouvons indiquer des dons, des subvenions obtenus via des appels à projets, des subventions des organismes de soutien, les aides pour couvrir les charges des salaires des employées des plateformes.
[180] Mise à disposition de personnel à temps plein ou partiel le savoir-faire des personnes extérieurs à la plateforme (certains non payées pour leur prestation) a été mobilisé pour la gestion de la plateforme, les études de marché, les prestations logistiques, etc.
[181] Mise à disposition des locaux ou des loyers symboliques pour les locaux administratifs ou logistiques ; prêt de véhiculées dons des fournitures et mobiliers.
[182] Cette méthode d'estimation a inclus l'information disponible sur les subventions et les aides financières, les coûts des charges salariales couverts par les organismes de soutien et certaines aides matérielles des organismes de soutien des plateformes collectives.
[183] En termes comptables, le point mort est le moment ou une entreprise est en situation d'équilibre : elle ne réalise pas de bénéfices ni de pertes.

est dû, en partie, au manque de connaissances opérationnelles et théoriques sur ces innovations organisationnelles et notamment aux difficultés des plateformes collectives à anticiper les besoins en ressources humaines et son coût. Les plateformes collectives ont démarré avec un animateur. Compte tenu de l'accroissement des ventes, l'ampleur et la diversité des tâches (animation du collectif, protection des clients, logistique etc.), l'embauche d'un logisticien puis d'un assistant de ventes a été nécessaire. Sans être en mesure de couvrir les coûts nécessaires pour son développement, les aides et les subventions se sont prolongées.

Il s'avère que les plateformes collectives, subventionnées par l'Etat, peuvent être signalées pour concurrence déloyale par les initiatives non subventionnées qui visent les mêmes clients. La plateforme F, portée par un entrepreneur, a mené en justice une plateforme collective. Elle a gagné le procès contre la plateforme qui a dû cesser ses activités dans le territoire ou elles étaient en concurrence. Par ailleurs, il s'avère que cette plateforme a acquis son équilibre financier, sans aide publique, deux fois plus vite que la plateforme collective la plus performante.

Pour rappel, les grossistes sont les principaux fournisseurs de la restauration collective publique. Les changements dans le code des marchés publics (allotissement des achats des denrées alimentaires et augmentation du seuil de dispense de publicité et de mise e concurrence (cf. Chapitre I), et les exigences de la loi EGalim ouvrent une fenêtre d'opportunité pour les grossistes. La facilitation de l'accès aux marchés publics et son potentiel incite les grossistes à diversifier leurs offres et être en concurrence plus directe avec les plateformes collectives. Comme observé par Salvagnac (2017), les grossistes de service complet[184] du MIN de Toulouse constatent un réel engouement depuis trois ou quatre ans pour les produits locaux. Si le critère « local » ne semble pas représenter un critère déclencheur d'achat pour leurs clients (le prix, le visuel et le goût sont plus importants), il reste cependant un argument de vente déterminant. Les offres des produits locaux sont définies selon les modes d'approvisionnement des grossistes (distance allant de la Haute-Garonne et ses départements limitrophes à la région ou encore le sud de la France), le type de débouché (restauration, primeurs, marché de plein vent, demi-gros etc.) et les convictions de chaque grossiste. Même en dehors des MIN, des entreprises tels Sodexo, Pomona et Metro commencent à communiquer sur l'approvisionnement local (Figure 19). Ces entreprises pourraient avoir certains avantages comparativement aux plateformes : un

[184] Les grossistes de service complet assurent, en plus de la vente, la livraison pour des professionnels.

système et une organisation logistique moins coûteuse à l'échelle régionale, une structure financière et une force commerciale plus conséquente, des services qui permettent la proposition d'une gamme locale avec des prix très compétitifs.



Source : Metro-local.com et collectif-urgence.com/partenariat-avec-sodexo

Figure 19 : Communication des entreprises Metro et Pomona sur les produits locaux

Etant donné que les subventions publiques des plateformes collectives ne sont pas justifiées par leurs performances économique et organisationnelle (voir Chapitre II), il serait intéressant d'explorer d'autres pistes pour justifier le bien fondé des aides et subventions. Les effets multiplicateurs pour l'économie locale (cf. Chapitre I), sur la santé et l'éducation des convives[185] dans la restauration collective et d'autres consommateurs sont des exemples. Comme indiqué dans le rapport du Conseil d'orientation pour l'emploi (2018), qui aborde l'impact territorial positif des achats responsables (« Made in France » et circuits courts), un bilan tant sur le plan quantitatif que qualitatif devrait être réalisé. Les résultats du projet Références en Circuits Courts (RCC) pourraient aussi être mobilisés. Ce projet a produit des indicateurs économiques[186] pour six familles de produits (viande ovine, viande bovine, légumes et petits fruits, volailles, bovins laitiers et porcs)[187], mais aussi sociaux[188] et relatifs aux

[185] Par exemple, l'entretien avec le gestionnaire d'une cuisine centrale d'une commune dans l'agglomération toulousaine cite qu'ils essayent de former et créer les habitudes chez les enfants à travers la restauration collective. Ils présentent et communiquent sur les produits de saison aux enfants à travers les repas composés de produits locaux et les forment au goût de ces aliments. Ils espèrent que cette formation à travers la restauration collective aura un effet sur leurs habitudes alimentaires en long terme.

[186] La diversité des systèmes de productions et des modèles stratégiques adoptés par les exploitations au sein de leur filière de circuit court respective explique la difficulté à trouver un dénominateur économique commun autour de cette activité, des références sont disponibles dans CERD (2013).

[187] Consulter https://www.centre-diversification.fr/liste-documents/13/casdar-rcc.html

[188] Indicateurs sociaux : l'épanouissement des producteurs ; la reconnaissance sociale ; la qualité ou la diversité des relations etc. (voir Chiffoleau, 2012).

pratiques environnementales[189] (Morizot-Braud et Gauche, 2016) qui pourraient aider à faire un bilan de l'impact des plateformes collectives.

Etant donné que les plateformes collectives sont plus ou moins dépendantes des aides et soutiens publics pendant au moins les 5 ans premières années, leurs développement devraient s'intégrer aux actions des collectivités territoriales et des acteurs sur le territoire. La situation observée entre les plateformes B et E aurait pu être évitée. Initiées et coordonnées par différents organismes de soutien aux agriculteurs du même département, ces plateformes sont concurrentes entre-elles sur certains segments du marché de la restauration collective sur leur département d'implantation et limitrophes. Les articulations construites entre les plateformes A et C qui permettent à la plateforme physique de communiquer son offre et répondre aux demandes de la restauration collective publique à travers la plateforme numérique, pourraient être développées dans d'autres territoires. De plus, les projets alimentaires territoriaux (PAT) semblent une alternative pour enclencher un changement dans la manière d'appréhender l'alimentation dans les territoires.

La philosophie de base des PAT est de partager, entre plusieurs partenaires que sont les collectivités territoriales, les services de l'Etat, les agriculteurs, la société civile, les acteurs de l'économie sociale et solidaire ou encore les entreprises et les coopératives, un diagnostic commun, une vision commune du territoire et de se mettre d'accord sur une série d'actions (Banques des territoires, 2019). Ils rassemblent les moyens financiers existants de chacun et peuvent viser les subventions PAT (de l'ordre de 50.000 euros) et faire appel à d'autres financements.

En ce qui concerne les financements qui visent à structurer les démarches territoriales, le FEADER est particulièrement intéressant à travers son programme de développement local LEADER et le fonds européen de développement régional. Sur ce dernier point, divers instruments publics s'ouvrent au développement des plateformes, notamment les appels à projet des Programmes de Développement Ruraux Régionaux (PDRR). Selon Wallet et Bouroullec (2020), quelques mesures des PDR Midi-Pyrénées et Languedoc-Roussillon 2014-2020 soutiennent la commercialisation des produits agricoles et la coopération territoriale. Les

[189] Indicateurs environnementaux : les changements de pratique de gestion d'eau et des déchets ; énergies ; biodiversité et d'autres (Berger, 2013)

financements publics s'adressent aux exploitations agricoles mais aussi aux entreprises, aux collectivités locales et aux groupements de producteurs. Ils peuvent soutenir le développement des plateformes collectives, tout en s'inscrivant dans une démarche territoriale. Pour inciter davantage la participation des acteurs dans les plateformes collectives (voir Chapitre II), les autorités publiques et collectivités territoriales, pourraient intégrer dans les critères d'évaluation des projets déposés, l'implication des producteurs dans les structures collectives.

Notre étude démontre que certaines plateformes collectives ont eu la capacité de construire un modèle d'approvisionnement qui peut atteindre autonomie financière lorsque les subventions publiques prennent fin et ont une certaine performance organisationnelle (voir section II.5.4. du Chapitre II). Néanmoins, ce modèle reste fragile. Les plateformes collectives qui visent la restauration collective publique doivent être vigilantes en raison de la volatilité des décisions politiques. Lorsque les collectivités territoriales sont favorables aux plateformes, elles ont des ventes qui se développent. Néanmoins, la politique des collectivités peut changer après les élections, par exemple, et engendrer des pertes significatives du chiffre d'affaires prévisionnels et certains soutiens publiques coordonnés par ces collectivités.

En résumé, la pérennité du modèle organisationnel et économique des plateformes collectives d'approvisionnement des produits locaux n'est pas assurée et implique de répondre à un ensemble de questions. Est-ce que les plateformes seront capables de valoriser leur modèle collectif pour continuer à faire adhérer et impliquer les différents acteurs ? Est-ce que la croissance des plateformes remettra en question leur modèle économique et leurs valeurs ? Est-ce que les plateformes sauront adapter leurs mécanismes de gouvernance afin de coordonner un plus grand nombre des membres hétérogènes et leurs intérêts divergents ? Est-ce que d'autres modèles d'approvisionnement plus performants mettront en jeu la pérennité des plateformes collectives ? Est-ce que d'autres modèles collectifs d'approvisionnement sauront davantage inciter et contractualiser les relations avec agriculteurs ?

CONCLUSION GENERALE

Au terme de ce travail, nous reviendrons en premier lieu sur les objectifs qui sont au cœur de cette thèse. Cette recherche avait pour ambition principale d'analyser et de tenter de combler le manque de connaissance sur l'organisation interne des plateformes d'approvisionnement des produits locaux. Ces nouvelles formes d'appariement entre offre et demande pour les produits locaux tentent de répondre à la demande croissante des clients professionnels pour ces produits. Cette thèse s'est appuyée empiriquement sur le cas des plateformes collectives pour lesquelles les agriculteurs ne sont pas uniquement les fournisseurs, mais aussi les acteurs dans la gouvernance et le fonctionnement quotidien de ces plateformes. Ces cas empiriques nous ont permis d'étudier les gouvernances des plateformes collectives et de montrer que la performance organisationnelle relève d'une adéquation entre les choix de positionnement stratégique et les choix des mécanismes de gouvernance. J'ai voulu, plus précisément, étudier comment l'alignement entre ces choix affecte la performance organisationnelle et les incitations des agriculteurs à s'impliquer dans les démarches des plateformes collectives.

Pour guider cette recherche, deux objectifs principaux ont été poursuivis.

Le principal objectif a été de comprendre les modes de gouvernance des plateformes collectives, afin d'améliorer l'appariement entre l'offre en produits locaux et la demande des clients professionnels. Pour cela, les outils et les concepts de l'économie des organisations ont été mobilisés. Ils semblent appropriés pour comprendre la gouvernance de l'approvisionnement et la diversité des modes de coordination, entre les acteurs économiques. Pour analyser la performance organisationnelle des structures de gouvernance des plateformes nous avons mobilisé littérature basée sur l'économie de coûts de transaction et celle en management qui s'intéresse au positionnement stratégique des entreprises. Notre proposition a été d'articuler ces deux cadres, afin d'analyser avec plus de précision, les choix de décisions stratégiques (ou endogènes) pour les décideurs des plateformes à savoir les choix de positionnement stratégique et de structures de gouvernance.

L'objectif secondaire a été d'explorer les déterminants de l'implication des agriculteurs dans les plateformes collectives. Comme toute structure collective, ces plateformes dépendent fortement de l'implication de leurs adhérents, pour en assurer un bon fonctionnement. Durant nos enquêtes auprès des gestionnaires de plateformes pour décrire la gouvernance des plateformes, cette implication a souvent été considérée comme l'un des principaux problèmes de fonctionnement. Pour cela, nous avons mobilisé la littérature sur les déterminants

d'implication des agriculteurs dans les coopératives qui sont empiriquement des formes collectives proches des plateformes. Ainsi, les résultats d'analyse qualitative des structures de gouvernance ont complété la construction de notre cadre d'analyse. Dans ce contexte, nous avons testé les différents types de déterminants d'implication des agriculteurs dans les plateformes collectives.

Cette conclusion s'organise de manière suivante. Je reviens d'abord sur les quatre chapitres qui illustrent la réflexion dans cette thèse. Une attention spécifique est donnée aux apports du Chapitre II et du Chapitre III qui sont au cœur du travail. Les limitations de notre travail sont discutées ensuite avec le domaine de validité des résultats : autant sur la grille théorique proposée qu'au regard des analyses empiriques. Enfin, après les premiers apports structurants sur la gouvernance et performance des plateformes, il reste de nombreux points d'investigation à poursuivre. Nous concluons en proposant des perspectives de recherche pour mieux comprendre de ces structures organisationnelles récentes.

Le premier chapitre dresse le contexte de l'étude en présentant les enjeux socio-économiques de cette thèse et introduit son objet empirique. D'abord nous présentons les nouveaux enjeux sociétaux et les nouvelles attentes sociétales autour de l'alimentation. Une diversité des systèmes alimentaires différents est observée et une montée en puissance des circuits courts de proximité qui sont au centre de ces enjeux. De plus, ces circuits courts sont soutenus par les politiques publiques et un cadre réglementaire favorable, notamment la demande institutionnelle pour les produits locaux ouvre une fenêtre d'opportunité pour les nouvelles démarches en circuits courts. Dans ce contexte, les plateformes collectives, en tant qu'une forme des circuits courts, visent à répondre aux différents enjeux sociétaux. Elles le font en tant que structure organisationnelle récente qui a pour objectif d'agréger les produits locaux divers pour répondre à la demande croissante des clients professionnels. Les deux chapitres suivants sont consacrés aux développements théoriques et empiriques de la thèse.

Le deuxième chapitre porte sur l'analyse des formes d'organisation des plateformes collectives et les performances organisationnelles qui leur sont associées. Leur caractère innovant et récent suggère que les acteurs de cette innovation organisationnelle sont impliqués dans un processus d'apprentissage afin d'identifier un mode d'organisation efficace de ces plateformes et d'assurer une pérennité économique. Dans ce contexte, dans un premier temps, ce chapitre avait pour visée de répondre à la question suivante : « Quelle grille théorique serait pertinente pour analyser une forme organisationnelle émergente et pour en explorer les performances ? ».

La revue de la littérature montre que l'économie des organisations permet de comprendre la création, l'organisation et la diversité de structures de gouvernance des nouvelles formes organisationnelles qui sont au cœur de notre travail. Nous avons plus précisément mobilisé la littérature sur les formes organisationnelles hybrides qui sont structurellement proches des plateformes collectives, telles que les coopératives agricoles par exemple.

Dans un second temps, nous avons mobilisé le cadre de l'économie de coûts de transaction comme point de départ pour explorer la performance de ces initiatives récentes. Dans ce contexte, le principe de l'alignement de Williamson entre modes de gouvernance et attributs de transaction pour évaluer la performance organisationnelle a été utilisé. Cependant, le choix de structure de gouvernances n'est pas la seule variable endogène choisie par les décideurs des plateformes. Ils peuvent aussi décider du segment de marché qu'ils vont chercher à couvrir. De ce fait, nous avons élargi et croisé le cadre de l'économie de coûts de transaction avec la littérature en management sur le positionnement stratégique. Selon notre hypothèse, ce positionnement stratégique, source de valeur économique, modifie la présence et l'intensité de certains problèmes de coordination (aussi appelés les aléas contractuels ou *contractual hazards*). Dans ce travail, nous considérons que le choix d'un positionnement stratégique et la structure de gouvernance sont tous les deux des variables endogènes pour les décideurs des plateformes qui sont à la source de la performance organisationnelle. Ce croisement de littératures nous a permis de formuler l'hypothèse suivante : la performance organisationnelle d'une plateforme collective dépend de l'adéquation entre positionnement stratégique et structure de gouvernance. La démarche théorique retenue, a permis de formuler une nouvelle appréciation de la performance organisationnelle. Nous avons évalué cette hypothèse à partir des données qualitatives que nous avons collectées durant des entretiens.

La première partie des résultats porte sur la nature et l'intensité des problèmes de coordination (cf. section II.5.2.). Certaines caractéristiques de la demande des clients professionnels créent des problèmes potentiels pour des plateformes collectives. Ces problèmes sont à la fois dans les transactions entre plateformes et clients (coordination verticale) mais aussi liés à la nature collective des plateformes (coordination horizontale). Nous avons ainsi identifié différents problèmes de coordination liés aux exigences des clients (cf. II.5.2.) : exigences de produits locaux (et les implications du caractère local des produits comme la saisonnalité, régularité de la qualité, disponibilité des volumes. Nous avons aussi montré comment la nature collective des plateformes peut amplifier ces problèmes.

Ensuite nous avons démontré comment le positionnement stratégique affecte l'intensité des problèmes de coordination précédemment identifiés et donc les risques contractuels des plateformes. D'abord nous avons distingué deux principaux types de positionnement stratégiques des plateformes collectives : le Type 1 est orienté vers des clients ayant des exigences de volume plus faible et représentant une diversité de clients professionnels (cuisines des établissements scolaires avec des marchés publics du type « gré-à-gré », GMS, restaurants privés, magasins spécialisés,…), le Type 2 de positionnement stratégique est plus orienté vers la demande des clients ayant des commandes caractérisées par des volumes en demi-gros / gros et une régularité importante telles que les restauration collective sur des procédures du type appels d'offre. Nous avons montré que ces différents positionnements influençaient l'intensité des différents problèmes de coordination identifiés.

La deuxième partie d'analyse de gouvernance des plateformes porte sur l'identification des mécanismes de gouvernance à même de limiter les problèmes de coordination. Pour ce faire, nous avons mobilisé le cadre d'analyse développé dans Raynaud et Sauvée (2000) qui distinguent trois principales composantes de la gouvernance, en particulier pour l'analyse des modes d'organisation dites hybrides : les mécanismes de pilotage de l'organisation, les mécanismes de contrôle et d'incitation et finalement les mécanismes d'arbitrage (cf. II.5.3.). Nous avons ainsi identifié pour les différentes plateformes la présence ou l'absence des mécanismes à même de limiter les problèmes de coordination identifiés. Nous avons pour cela mobilisé différents documents internes des plateformes (règlement intérieur, etc.).

Dans le prolongement de l'étude des documents internes nous analysons les mécanismes de pilotage qui répondent aux problèmes de coordination (gestion de qualité, disponibilité, diversité des produits demandés). Par exemple, les contrats d'adhésion obligent les adhérents à respecter un certain nombre de règles, telles que les cahiers des charges qui faciliteront à réduire la variabilité qualitative des produits et réduire les coûts de mesure de cette qualité. De plus, les plateformes utilisent des critères de sélection des agriculteurs pour diminuer le risque de cette variabilité, les flux tendus pour les produits périssables et la coordination simultanée des plusieurs adhérents enfin d'assurer l'homogénéité qualitative des produits. Pour assurer les volumes et la diversité des produits, les plateformes mettent en place différents mécanismes de pilotage qui exigent la mobilisation d'adhérents complémentaires avec des volumes suffisants pour répondre à la demande des clients professionnels. Les plateformes coopératives (SCIC) incluent des clients dans les organes décisionnels. De plus, elles s'approvisionnent avec d'autres fournisseurs que les agricultures ou leurs groupements pour assurer la disponibilité et la

régularité des produits locaux ou bien elles étendent la zone d'approvisionnement. Enfin, les mécanismes de pilotage répondent également aux problèmes de coordination internes aux plateformes collectives précédemment identifiés. L'implication des différents acteurs dans la gouvernance, tels que les agriculteurs et les clients de la restauration collective qui n'ont pas l'habitude de travailler ensemble crée des frictions mais limite les coûts de transaction pour l'approvisionnement par les plateformes à travers leurs interconnaissance. Certaines plateformes ont créé des mécanismes de répartition des commandes entre les agriculteurs avec les mêmes produits qui limitent la concurrence interne. Au final, il apparait que les gestionnaires des plateformes sont des acteurs majeurs de la coordination horizontale pour garantir la disponibilité des produits et honorer les commandes des clients.

Les plateformes utilisent trois principaux mécanismes de contrôle pour vérifier le respect des engagements des fournisseurs /adhérents. Premièrement, elles utilisent les différents critères de sélection et de contrôle *ex ante*, tels que les certificats SIQO, des visites d'exploitation et vérifient les adhérents potentiels dans les réseaux professionnels de leurs organismes de soutien également, tels que les chambres d'agriculture. Dans un deuxième temps, le contrôle de la qualité est essentiellement basé sur une observation de l'aspect visuel des produits au moment de la livraison. Ce contrôle ne permet pas de vérifier les caractéristiques définies dans les cahiers des charges. Le dernier mécanisme utilisé par certaines plateformes est le retour des clients concernant la qualité qui a permis de détecter à plusieurs reprises la qualité insuffisante.

Les mécanismes d'incitation dans les plateformes n'assurent pas un paiement conditionnel à la qualité ni une rémunération supérieure à celle qu'ils pourraient obtenir dans d'autres débouchés. L'incitation alternative est les prix plus élevés que dans les circuits longs et notamment lié le transport mutualisé vers l'entrepôt qui réduit les coûts des transactions pour les adhérents fournisseurs. De plus, les agriculteurs considèrent qu'ils peuvent arrêter de livrer à la plateforme et facilement trouver un autre débouché avec un meilleur prix pour vendre leurs produits. Une incitation alternative potentielle est la marque collective de la plateforme C. Elle n'a pas la notoriété et n'apporte pas de rentes additionnelles aux adhérents. De plus, les plateformes coopératives partagent excédents non réalisés pour l'instant.

Les mécanismes d'arbitrage pour résoudre les conflits éventuels reposent sur les organes collectifs de décision définis dans les documents internes *ex ante*. Soit ils sont gérés par l'assemblée générale par le conseil d'administration ou par les gestionnaires et l'exclusion est confirmée par l'assemblée générale extraordinaire dans les plateformes D et E. Ces deux plateformes utilisent la commission d'arbitrage des Sociétés COopératives de Production

(SCOP) quand les litiges ne peuvent pas être résolus en interne. Pour l'instant peu de litiges ont été sanctionnés par un refus des produits et l'arrêt des commandes aux agriculteurs n'ayant pas payé leur cotisation annuelle ou avec une qualité des produits jugée trop faible.

Cette indentification des mécanismes de gouvernance nous permet de faire une analyse exploratoire des performances organisationnelles (cf. II.5.4.). Nous comparons les plateformes ayant le même positionnement stratégique du fait que ces mécanismes modifient la nature et l'intensité des problèmes de coordination (qui ne peuvent pas être comparés pour les plateformes ayant différent positionnement stratégique). Cette analyse comparative de performance organisationnelle a été discutée avec certains indicateurs des performances économiques, tels que la viabilité financière, le statut juridique, le nombre des fournisseurs adhérents, le nombre des clients et les subventions publiques reçues par les plateformes. L'analyse empirique confirme notre hypothèse théorique selon laquelle la performance organisationnelle dépend de l'adéquation des structures de gouvernance et du positionnement stratégique.

L'analyse des plateformes associatives avec le positionnement stratégique du Type 1 montre que la plateforme C obtient une meilleure performance organisationnelle que la plateforme B car les mécanismes de gouvernance présents répondent mieux aux problèmes de coordination identifiés. Elles répondent mieux aux problèmes liés à la gestion des volumes et la diversité des produits locaux. De plus, la plateforme C a des mécanismes de gestion de la concurrence interne plus performants que la plateforme B car ces mécanismes servent à tous les agriculteurs collectivement et non seulement à un groupe restreint d'agriculteurs comme dans la plateforme B. Une meilleure performance organisationnelle de la plateforme C en comparaison avec la plateforme B se reflète également dans les indicateurs de performance.

L'analyse des plateformes coopératives (D et E) ayant choisies le positionnement stratégique du Type II avec des exigences de volumes et de diversité relativement importantes, ont une intensité des problèmes de coordination plus élevé. L'analyse des mécanismes de gouvernance montre que les plateformes D et E ont une performance organisationnelle qui semble relativement similaire. Quelques différences sont observées entre les mécanismes de gouvernance des deux plateformes coopératives pour assurer les volumes, la diversité et la qualité des produits locaux (planning d'approvisionnement, formation des cuisiniers, cahiers des charges, retour des clients).

Le troisième chapitre propose une analyse des déterminants de l'implication des agriculteurs et de l'importance des différents types d'implication pour le fonctionnement des plateformes collectives. Selon la littérature économique sur les coopératives et les gestionnaires des plateformes, l'implication des adhérents est essentielle pour le bon fonctionnement des initiatives collectives. Les agriculteurs membres des plateformes collectives qui sont à la fois les fournisseurs et les décideurs principaux, ont un rôle clé dans leur fonctionnement. Néanmoins, les entretiens qualitatifs utilisés dans le Chapitre II ont dévoilé les problèmes d'implication des agriculteurs dans les démarches des plateformes. Ce chapitre a eu pour objectif principal d'analyser les déterminants d'implication des agriculteurs dans les plateformes.

En l'absence de littérature sur l'implication des agriculteurs dans les plateformes collectives, nous nous appuyons sur les travaux portant sur l'implication des agriculteurs dans les coopératives qui sont structuralement le plus proches des plateformes collectives étudiées. Cette littérature nous a permis de définir l'implication des agriculteurs dans les plateformes. L'implication a été divisée en trois attributs principaux : l'implication dans la gouvernance qui est d'une part, la combinaison de la présence des agriculteurs dans les structures décisionnelles telles que les assemblés générales et d'autre part, les positions dans le conseil d'administration et dans les comités (commissions) des coopératives. Le deuxième attribut est l'implication économique des agriculteurs qui se mesure à la part de leurs ventes effectuées via les plateformes collectives. Ces deux attributs ont été étudiés exhaustivement dans la littérature coopérative. Un troisième attribut d'implication est l'implication opérationnelle qui n'est pas présente dans les études précédentes. C'est un apport empirique issu des analyses qualitatives du chapitre précèdent. C'est une combinaison de présence des agriculteurs dans les tâches opérationnelles de la plateforme comme les formations, les journées d'échange, le voyage d'étude et la promotion des produits. Nous utilisons ces trois attributs d'implication et leurs sous-attributs pour mesurer l'implication des agriculteurs avec la méthode de *scoring*.

Dans la littérature de l'implication des agriculteurs dans les coopératives, les chercheurs font l'hypothèse que chaque attribut - et chaque attribut subordonné - ont une importance égale. Nous explorons une hypothèse différente selon laquelle les différents attributs peuvent avoir des poids différents. Nous mobilisons pour ce faire la méthode *Analitycal Hierarchy Process* (AHP). Pour estimer les poids d'importance des attributs nous avons enquêté les gestionnaires des plateformes. Les résultats réfutent l'hypothèse mobilisée dans la littérature et montrent que les différents types d'implication ne sont pas équivalents. Les résultats de l'AHP montrent les

poids d'importance des sous-attributs ne sont également pas d'importance égale. Ces poids sont ensuite mobilisés dans la mesure d'implication par la méthode *scoring*. Elles pondèrent les valeurs des attributs d'implication pour chaque agriculteur ainsi que leurs sous-attributs. La somme de ces valeurs pondérées nous a permis d'obtenir la mesure d'implication de chaque agriculteur. Cette mesure sert de variable à expliquer ce qui permet d'explorer les déterminants de cette implication.

La littérature sur l'implication dans les coopératives a été analysée afin d'identifier les principaux déterminants de l'implication des agriculteurs qui peuvent s'impliquer de plusieurs façons, selon la théorie de coûts de transaction. Ce cadre a permis de formuler différentes hypothèses concernant les déterminants de cette implication. Grâce à cette analyse de la littérature, nous avons défini que l'implication dans les plateformes se décompose en trois volets : l'implication économique, l'implication dans la gouvernance et l'implication opérationnelle.

L'analyse des déterminants d'implication au travers d'une analyse économétrique a confirmé certaines hypothèses. Par exemple, les coûts de sortie affectent de manière significative l'implication des agriculteurs tandis que la satisfaction des prix des plateformes n'affecte pas cette implication. Les déterminantes socio-économiques, tel que le niveau de formation d'exploitant, affectent positivement de manière significative l'implication, tandis que l'augmentation de la main d'œuvre sur l'exploitation, affecte de manière négative l'implication des agriculteurs. Les agriculteurs qui vendent des produits laitiers ou de la viande, donc des filières touchées par la crise en Occitanie (SGAR, 2013), sont impliqués positivement de manière significative dans les plateformes collectives. Enfin la variable subjective, la confiance dans les structures décisionnelles, affecte significativement de manière positive l'implication des agriculteurs dans les plateformes collectives, tandis que la satisfaction pour la communication n'affecte pas significativement l'implication des agriculteurs. Enfin, au-delà des apports théoriques et empiriques, cette étude permet de donner un éclairage aux acteurs des plateformes sur les comportements des agriculteurs et les moyens d'améliorer leur implication.

Cette thèse se termine par **le quatrième chapitre** dont l'objectif est de proposer des recommandations pour les opérateurs des plateformes et en termes de politiques publiques. Ces recommandations s'appuient sur les analyses menées dans les Chapitres II et III. D'abord nous discutions les mécanismes (de gouvernance ou d'implication) permettant aux plateformes d'améliorer leurs performances organisationnelles. Ensuite nous discutons les éléments de réflexion pour un appui aux politiques publiques et les acteurs publics qui subventionnent les

plateformes collectives. Dans ce contexte, nous nous questionnons sur la justification de ces subventions et sur d'autres moyens d'approvisionnement plus efficaces. Nous évoquons aussi certains défis auxquels les plateformes seront confrontées dans le futur car elles peuvent mettre en cause leur modèle économique actuel sans une adaptation adéquate.

Limites et domaine de validité des résultats

Cette thèse a contribué à une meilleure compréhension du fonctionnement des plateformes d'approvisionnement des produits locaux. Notamment, elle apporte une analyse exploratoire de la diversité des structures organisationnelles et des positionnements stratégiques dans les plateformes collectives enfin de comparer leur performance organisationnelle. De plus, certains déterminants d'implication des agriculteurs ont été identifiés. Cette contribution présente néanmoins des limites.

Une particularité de cette étude au Chapitre II est l'utilisation des données qualitatives pour étudier des structures de gouvernance des plateformes. En l'absence de bases de données disponibles au niveau français pour les plateformes existantes, le choix de la méthode qualitative a été d'abord pragmatique. Malgré l'important soutien institutionnel attribué aux plateformes collectives et aux autres démarches d'approvisionnement local, peu de suivi ou d'analyses quantitatives de ces démarches ont été réalisés sur le territoire français. Dans ce contexte, il semble pertinent de mobiliser les données qualitatives pour une étude exploratoire avec nos objectifs de recherche. L'utilisation de cette a approche est également liée à la nature de nos questionnements autour de « Comment et pourquoi ? » (Yin, 2014). Malgré cela, la limite des études de cas et des données quantitatives réside dans la portée et la généralisation qui peut être faite des résultats obtenus.

L'analyse des plateformes collectives dans cette thèse ne concerne qu'une partie des relations contractuelles dans les plateformes collectives. Un choix délibéré a été fait de ne pas traiter de manière très précise la gouvernance des transactions en aval, telles que les relations contractuelles avec les clients professionnels. Il me semble que la nature des plateformes collectives, dont les agriculteurs sont à l'origine, justifie une entrée par l'étude des relations entre les plateformes collectives et les agriculteurs. Le succès des plateformes collectives peut cependant dépendre de l'implication des clients dans leur structure de gouvernance (c'est-à-dire les cuisines centrales ou les collectivités locales) ou encore d'autres fournisseurs que les agriculteurs. Le domaine de validité des résultats est restreint aux plateformes collectives du fait du petit nombre de cas d'étude et de données disponibles sur d'autres cas, tels que la

plateforme numérique et la plateforme portée par l'entrepreneur. De plus, l'aire géographique des études de cas a été restreinte sur l'ancienne région Midi-Pyrénées.

Ouverture des perspectives futures

Dans la perspective d'améliorer la portée des résultats de cette thèse, plusieurs pistes de travail pourraient être envisagées. Une étude multi-cas comparative à l'échelle française, voire européenne des plateformes collectives, ainsi que l'inclusion des plateformes avec d'autres formes organisationnelles dans l'analyse donnerait des résultats plus robustes sur la diversité des modèles organisationnels et sur les indications de leur performance. Par ailleurs, une réflexion à partir d'une analyse plus fine et plus complète des plateformes pourraient renforcer les dispositifs publics et l'allocation des dispositifs de soutiens institutionnels des initiatives qui semblent performantes. De plus, les courants théoriques mobilisés pourraient être élargis pour continuer l'apport des connaissances scientifiques sur les mécanismes utilisés dans les plateformes d'approvisionnement des produits locaux.

D'un point de vue empirique, plusieurs pistes de recherche intéressantes sont possibles. Le cadre analytique pourrait être appliqué aux formes organisationnelles plus diverses qui vont au-delà des plateformes collectives avec les structures de gouvernance et les positionnements stratégiques diverses. Par exemple, au-delà de multiplier du nombre de cas des plateformes collectives, il serait intéressant d'introduire une étude comparative des plateformes numériques, les plateformes portées par l'entrepreneur et d'autres formes que nous n'avons pas encore identifiés.

Les cas d'étude des plateformes mobilisés dans cette thèse, à l'exception de la plateforme numérique, ne se sont pas emparés de plusieurs outils numériques ou connectés (c'est-à-dire IoT[190]). Ces types de solution ont, pour certaines plateformes, permis l'adaptation pendant la crise sanitaire du Covid-19. Notamment, la plupart des clients professionnels des plateformes ont dû fermer leurs portes pendant plusieurs mois, alors que les agriculteurs et d'autres fournisseurs n'avaient pas cessé de produire des aliments. Pour cette raison, certaines plateformes se sont tournées des clients professionnels (*business-to-business*) vers les consommateurs finaux (*business-to-client*). Dans ce contexte, il serait intéressant de confronter

[190] *Internet Of Things*.

notre grille d'analyse au secteur *business-to-client* et également d'identifier les nouveaux mécanismes construits qui ont permis cette adaptation. De plus, l'analyse des mécanismes de l'adaptation au secteur *business-to-client* et les outils numériques s'alignent ou complètent les structures de gouvernance existantes. Dans ce contexte, certaines plateformes ont modifié leur positionnement stratégique pendant la crise sanitaire et une analyse de leur durée de vie et de leurs effets, pourrait éclairer les déterminants de réussite des plateformes d'approvisionnement des produits locaux. Ces dernières propositions pourraient s'inscrire dans une amélioration possible du point de vue méthodologique de cette thèse.

Une étude des plateformes pendant plusieurs années, qui sont pour l'instant des structures relativement récentes et cherchent encore un mode d'organisation pérenne, pourrait nous éclairer sur les modèles économiques organisationnels les plus adaptés dans la durée. Dans ce contexte, il serait possible d'étudier l'effet des différents changements organisationnels dans le temps sur la performance des plateformes. De plus, il serait également utile d'étudier les effets directs ou indirects du changement institutionnel sur les plateformes. Par exemple, l'effet des politiques publiques, à l'échelle des collectivités territoriales ou nationales, sur les structures de gouvernance et la performance des différents types des plateformes, notamment la Loi EGalim.

Cette approche empirique qui s'inscrit sur une longue durée pourrait être améliorée par une approche quantitative d'étude de la plateforme. Elle pourrait compléter l'étude qualitative initiale. Des enquêtes annuelles pourraient être envisagées comme par exemple celles qui existent aux Etats-Unis et soutenues par l'*United States Department of Agriculture* (USDA). Elles permettent de recenser leurs plateformes ou *food hubs* ainsi que leurs bilans, leur taux de survie et servent à étudier certaines clés d'autonomie financière de ces plateformes. Dans ce contexte, une enquête quantitative annuelle pour chaque plateforme pourrait être envisagée. Elle pourrait être accompagnée par un entretien qualitatif initial exhaustif, sur la base du cadre d'analyse construit dans cette thèse qui permet de bien explorer et cerner les structures de gouvernance.

L'utilisation d'une approche quantitative ouvre de nouvelles possibilités empiriques et théoriques à développer qui pourrait améliorer l'exhaustivité et la généralisation des résultats. Cette approche permettrait d'enquêter auprès d'un plus grand nombre de plateformes, avec l'objectif de généraliser les résultats au niveau français et d'étudier les différences et les effets régionaux selon la spécificité de l'offre et de la demande des produits locaux et du contexte socio-économique. Un exemple intéressant serait ainsi de comparer les grandes métropoles françaises entre elles puis de les comparer aux régions qui recensent une moindre population

urbaine et périurbaine. De plus, une analyse de l'effet des statuts juridiques ou de leurs changements sur la performance des plateformes serait envisageable ainsi que l'effet de financement de soutiens publics ou l'investissement privé sur leur performance.

Par ailleurs, j'envisage d'étudier les plateformes numériques départementales dont les bases de données sont conservées par le réseau national. Dans ce contexte, il existe des plateformes numériques dans beaucoup de départements de la France métropolitaine. Ces données pourraient être croisées avec le contexte socio-économique local et spatial de chaque plateforme afin de vérifier les corrélations entre leur implication géographique et les performances.

D'un point de vue théorique, la grille d'analyse pourrait être complétée afin d'inclure, dans l'étude des structures de gouvernance, un contexte plus élargi de la coordination horizontale et verticale dans les plateformes. Par exemple, il pourrait être intéressant de tendre vers l'objectif d'inclure d'autres participants actifs dans la gouvernance, tels que les clients ou d'autres fournisseurs que les agriculteurs, les collectivités et les organismes publics. Les plateformes en tant qu'innovation organisationnelle génèrent des solutions et des mécanismes innovants qui pourraient devenir l'un des déterminants de performance à étudier. Les plateformes sont également source de l'apprentissage des différents acteurs qui n'ont pas, auparavant, effectué de transactions ensemble. Un changement des pratiques en lien avec l'apprentissage des nouvelles connaissances et les modifications des structures de gouvernance pourrait avoir un effet sur la performance des plateformes qui reste à étudier. Le cadre théorique élargi pourrait inclure une conception plus large du positionnement allant au-delà du type de clients visés. Par exemple, une recherche sur les plateformes qui ont fait le choix d'approvisionner les consommateurs professionnels et les clients particuliers à la fin de la crise sanitaire de Covid-19 pourrait présenter un intérêt.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Les références bibliographiques sont mises en forme selon le style APA 6th.

Acemoglu, D., & Johnson, S. (2005). Unbundling Institutions. *Journal of Political Economy, 113*(5), 949-995. https://doi.org/10.1086/432166

ADEME. (2016). Etat des lieux des masses de gaspillages alimentaires et de sa gestion aux di... Consulté 5 février 2019, à l'adresse ADEME website: https://www.ademe.fr/etat-lieux-masses-gaspillages-alimentaires-gestion-differentes-etapes-chaine-alimentaire

ADEME. (2017). *Alimentation—Les circuits courts de proximité*. Consulté 5 février 2019, https://www.ademe.fr/sites/default/files/assets/documents/avis-ademe_circuits-courts_201706.pdf

Agence Bio. (2010). *Baromètre de consommation et de perception des produits biologiques en France*. Consulté 18 février 2019, à l'adresse http://pae.gencat.cat/web/.content/al_alimentacio/al01_pae/05_publicacions_material_referencia/arxius/agencebio2010_barometre.pdf

Agence Bio. (2017). *La Bio en France, des Producteurs aux Consommateurs* [Les Carnets de l'Agence Bio]. Consulté 18 février 2019, à l'adresse http://www.agencebio.org/sites/default/files/upload/agencebio-dossierdepressechiffres220218_0.pdf

Agence Bio. (2019). Les chiffres clés. Consulté 18 février 2019, à l'adresse https://www.agencebio.org/vos-outils/les-chiffres-cles/

AGRA. (2018). Euro alimentaire : La valeur ajoutée apportée par l'agriculture ne pèse que 6,50 euros. Consulté 16 mai 2020, à l'adresse http://www.agra.fr/euro-alimentaire-la-valeur-ajout-e-apport-e-par-l-agriculture-ne-p-se-que-6-50-euros-art446622-22.html

Agreste. (2011a). *Midi-Pyrenées, Données Ariège*. Consulté 15 janvier 2018, à l'adresse http://agreste.agriculture.gouv.fr/IMG/pdf_D0911A01.pdf

Agreste. (2011b). *Midi-Pyrenées, Données Haute-Garonne*. Consulté 15 janvier 2018, à l'adresse http://agreste.agriculture.gouv.fr/IMG/pdf_D3111A01.pdf

Agreste. (2011c). *Midi-Pyrenées, Données Hautes-Pyrénées*. Consulté 15 janvier 2018, à l'adresse http://agreste.agriculture.gouv.fr/IMG/pdf_D6511A01.pdf

Agreste. (2011d). *Midi-Pyrenées, Données, Premières tendances*. Consulté 15 janvier 2018, à l'adresse http://agreste.agriculture.gouv.fr/IMG/pdf_D11A01.pdf

Agreste. (2012a). *Des agriculteurs bio diplômés, jeunes et tournés vers les circuits courts, n° 284, 4 p.* Consulté à l'adresse http://agreste.agriculture.gouv.fr/IMG/pdf/primeur284.pdf

Agreste. (2012b). *Un producteur sur cinq vend en circuit court, n° 275, 4 p.* Consulté 15 janvier 2018, http://agreste.agriculture.gouv.fr/IMG/pdf_primeur275.pdf

Agreste. (2016). La formation des exploitants agricoles—Une formation agricole plus élevéechez les hommes. Consulté 21 juillet 2020, à l'adresse https://www.coordinationrurale.fr/wp-content/uploads/2016/04/Agreste-primeur-335-mars-2016-le-niveau-de-formation.pdf

Agreste. (2017). *Midi-Pyrénées*. Consulté 15 janvier 2018, à l'adresse http ://agreste.agriculture.gouv.fr/en-region/midi-pyrenees/

Agrilocal. (2018a). Chiffres clés | RSE Agrilocal. Consulté 22 janvier 2018, à l'adresse http://www.agrilocal.fr/association/chiffres-cles/

Agrilocal. (2018b). L'association | RSE Agrilocal. Consulté 23 janvier 2018, à l'adresse http://www.agrilocal.fr/association/

Akerlof, G. A. (1970). The Market for « Lemons » : Quality Uncertainty and the Market Mechanism. *The Quarterly Journal of Economics*, *84*(3), 488-500. https://doi.org/10.2307/1879431

Alchian, A. A., & Demsetz, H. (1972). Production, Information Costs, and Economic Organization. *The American Economic Review*, *62*(5), 777-795. Consulté à l'adresse JSTOR.

Algan, Y., & Cahuc, P. (2010). Inherited Trust and Growth. *American Economic Review*, *100*(5), 2060-2092. https://doi.org/10.1257/aer.100.5.2060

Amilien, V. (2005). Préface : À propos de produits locaux. *Anthropology of food*, (4). Consulté à l'adresse http://journals.openedition.org/aof/306

ANIA. (2015). Un marché alimentaire en pleine mutation et soumis à des défis de compétitivité importants. Consulté 11 février 2019, à l'adresse https://presse.ania.net/download-pdf/5858f5c961cb7d64008b4651

ANIA. (2018). Industrie agroalimentaire en France. Consulté 11 février 2019, à l'adresse ANIA website : https://www.ania.net/presentation-ania/nos-chiffres-cles

Antràs, P. (2015). *Global Production : Firms, Contracts, and Trade Structure*. Princeton University Press.

APCA. (2015). Agriculture Française : Chiffres clés. Consulté 11 février 2019, à l'adresse https://chambres-agriculture.fr/fileadmin/user_upload/National/002_inst-site-chambres/pages/infos_eco/FicheAgri_Francais.pdf

Arcane Research. (2017). *Enquête : » Les Français la consommation locale et le digital «*. Consulté à l'adresse http://www.mescoursespourlaplanete.com/medias/all/res_-xi2j23.pdf

AREFA. (2009). *Emploi et compétences des circuits courts*. 30. Consulté 11 février 2019, à l'adressehttp://occitanie.anefa.org/system/files/users/AREFA%20LR%20Renaud%20Fremont/ETUDE%20-%20Emploi%20et%20circuits%20courts.pdf

ARENE Île-de-France. (2016). *Les produits locaux dans la restauration collective*. Consulté Consulté 17 mars 2018, à l'adresse http://www.areneidf.org/sites/default/files/cr_module_3_1.pdf

Assemblée nationale. (2016). *Deuxième séance du jeudi 14 janvier 2016 : Ancrage territorial de l'alimentation*. Consulté à l'adresse http://www.assemblee-nationale.fr/14/cri/2015-2016/20160101.asp#P697538

Assemblée nationale. (2018). LOI n° 2018-938 du 30 octobre 2018 pour l'équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et alimentaire et une alimentation saine, durable et accessible à tous.

Aubert, M., Piot-Lepetit, I., Saisset L.-A., & Temri, L. (2016). L'agriculture biologique : Quelles spécificités d'exploitation ? *10. Journées de recherches en sciences sociales (JRSS)*, 22 p. Consulté à l'adresse https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01419765

Azoulay, P., & Shane, S. (2001). Entrepreneurs, Contracts, and the Failure of Young Firms. *Management Science*, *47*(3), 337-358. https://doi.org/10.1287/mnsc.47.3.337.9771

Baker, G., Gibbons, R., & Murphy, K. J. (2002). Relational Contracts and the Theory of the Firm. *The Quarterly Journal of Economics*, *117*(1), 39-84. https://doi.org/10.1162/003355302753399445

Banques des territoires. (2019, mai 20). Alimentation : Des PAT, des PAT, oui mais comment ? Consulté 24 juillet 2020, à l'adresse Banque des Territoires website: https://www.banquedesterritoires.fr/alimentation-des-pat-des-pat-oui-mais-comment

Barham, J., Tropp, D., Enterline, K., Farbman, J., Fisk, J., & Kiraly, S. (2012). *Regional Food Hub Resource Guide* (N° 145227). Consulté à l'adresse United States Department of Agriculture, Agricultural Marketing Service, Transportation and Marketing Program website: https://ideas.repec.org/p/ags/uamsrr/145227.html

Barnard, C. I. (1938). *Functions of the Executive* (30th ed.). Cambridge, Mass: Harvard University Press.

Baros, C. (2018). *Les fruits et légumes frais en restauration hors domicile—Etat des lieux 2016—Évolution depuis 2011*. Consulté à l'adresse http://www.fruits-et-legumes.net/Pages/Kiosque/DetailsOuvrage.aspx?idouvrage=3733

Barraud-Didier, V., Henninger, M.-C., & Triboulet, P. (2014). La Participation des Adhérents Dans Leurs Coopératives Agricoles : Une Étude Exploratoire du Secteur Céréalier Français. *Canadian Journal of Agricultural Economics/Revue Canadienne d'agroeconomie*, *62*(1), 125-148. https://doi.org/10.1111/cjag.12015

Barzel, Y. (1982). Measurement Cost and the Organization of Markets. *The Journal of Law and Economics*, *25*(1), 27-48. https://doi.org/10.1086/467005

Barzel, Y. (1997). *Economic Analysis of Property Rights*. Cambridge University Press.

Barzel, Y., & Sass, T. R. (1990). The Allocation of Resources by Voting. *The Quarterly Journal of Economics*, *105*(3), 745-771. https://doi.org/10.2307/2937897

Benham, L., & Keefer, P. (1991). Voting in Firms : The Role of Agenda Control, Size and Voter Homogeneity. *Economic Inquiry*, *29*(4), 706-719. https://doi.org/10.1111/j.1465-7295.1991.tb00856.x

Berger, B. (2013). Performance environnementale des circuits courts. *Paris: CIVAM, 14*.

Bernard, C., Dobremez, L., Pluvinage, J., Dufour, A., Havet, A., Mauz, I., … Tchakérian, E. (2006). La multifonctionnalité à l'épreuve du local : Les exploitations agricoles face aux enjeux des filières et des territoires1. *Cahiers Agricultures*, *15*(6), 523-528 (1). https://doi.org/10.1684/agr.2006.0025

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

Bertin, C., Cébron, D., Masero, J., & Massis, D. (2016). Démarches de qualité/ diversification et emploi. Consulté 18 août 2019, à l'adresse https://www.epsilon.insee.fr/jspui/bitstream/1/45785/1/dossier34_a.pdf

Besanko, D. A., Dranove, D. S., Schaefer, M., & Shanley, M. (2013). *Economics of Strategy*. John Wiley & Sons.

Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., & Schaefer, S. (2009). *Economics of Strategy*. John Wiley & Sons.

Bhuyan, S. (2007). The "People" Factor in Cooperatives : An Analysis of Members' Attitudes and Behavior. *Canadian Journal of Agricultural Economics/Revue canadienne d'agroeconomie*, *55*(3), 275-298. https://doi.org/10.1111/j.1744-7976.2007.00092.x

Bijman, J., & Verhees, F. J. H. M. (2011). *Member or customer? Farmer commitment to supply cooperatives*. Présenté à International Conference on the Economics and Management of Networks (EMNet), Limassol, Cyprus. Consulté à l'adresse https://research.wur.nl/en/publications/member-or-customer-farmer-commitment-to-supply-cooperatives

Blais, A. (2000). *To Vote Or Not to Vote? : The Merits and Limits of Rational Choice Theory*. University of Pittsburgh Press.

Boffa, A. (2019. Comment définir une consommation locale? Consulté 10 octobre 2019, à l'adresse Fondation Louis Bonduelle website: http://www.fondation-louisbonduelle.org/2019/02/20/comment-definir-consommation-locale/

Boisgontier, C. (2013). Lasagnes à la viande de cheval : Un accident ? | Plateforme et ressources—ALIMENTERRE. *Transrural Initiatives*. Consulté à l'adresse http://www.alimenterre.org/ressource/lasagnes-a-viande-cheval-accident

Bolton, P., & Dewatripont, M. (2005). *Contract Theory* [MIT Press Books]. Consulté à l'adresse The MIT Press website: https://econpapers.repec.org/bookchap/mtptitles/0262025760.htm

Borgen, S. O. (2001). Identification as a Trust-Generating Mechanism in Cooperatives. *Annals of Public and Cooperative Economics, 72*(2), 209-228.

Bouchez, M. (2012). *L'approvisionnement de la restauration collective en circuits alimentaires de proximité*. Consulté 10 octobre 2019, http://www.aprobio.fr/apb/docs/Guide_RC_en_circuits_courts_APROBIO.pdf

Bouroullec, M. D. M. (2020). Les différentes gouvernances des circuits courts alimentaires de vente en ligne collective. *Economie rurale, n° 371*(1), 59-75.

Boyde, T. (2001). *Cusgarne Organics Local Money Flows*. New Economics Foundation and The Countryside Agency. London.

Bravo-Ureta, B. E., & Lee, T.-C. (1988). Socioeconomic and Technical Characteristics of New England Dairy Cooperative Members and Non-members. *Journal of Agricultural Cooperation, 03*, 1-16.

Brousseau, E., & Glachant, J.-M. (2000). Introduction : Économie des contrats et renouvellements de l'analyse économique. *Revue d'économie industrielle, 92*(1), 23-50. https://doi.org/10.3406/rei.2000.1033

Brousseau, E., & Glachant, J.-M. (2002). *The Economics of Contracts : Theories and Applications*. Cambridge University Press.

Brousseau, & Fares. (1998). *Contrats incomplets et structures de gouvernance*. Working paper ATOM, UP1

Brown, A. (2002). Farmers' market research 1940–2000 : An inventory and review. *American Journal of Alternative Agriculture, 17*(4), 167-176. https://doi.org/10.1079/AJAA200218

BRUDED. (2015). *Freins et leviers pour développer une restauration municipale bio local dans les petites et moyennes communes*. Consulté à l'adresse http://www.caprural.org/agriculture/3401-freins-et-leviers-pour-developper-une-restauration-municipale-bio-local-dans-les-petites-et-moyennes-communes

Brundtland, G. H. (1987). Our Common Future—Call for Action*. *Environmental Conservation, 14*(4), 291-294. https://doi.org/10.1017/S0376892900016805

Bulletin officiel des annonces des marchés publics. (2017). Comment répondre à un marché public ? Questions de réglementation. Consulté 7 janvier 2018, à l'adresse http://www.boamp.fr/Espace-entreprises/Comment-repondre-a-un-marche-public/Questions-de-reglementation/Sommaire

Cap Rural. (2013). Des plateformes d'approvisionnement local. Consulté 22 janvier 2018, à l'adresse http://www.caprural.org/circuits-courts/1413-une-plateforme-dapprovisionnement-local

Carbone, A. (2017). Food supply chains : Coordination governance and other shaping forces. *Agricultural and Food Economics, 5*, 3. https://doi.org/10.1186/s40100-017-0071-3

Carpio, C. E., & Isengildina-Massa, O. (2009). *Consumer willingness to pay for locally grown products : The case of South Carolina*. Consulté à l'adresse https://pubag.nal.usda.gov/catalog/760941

CD 09. (2016). Rapport d'activités 2015 ariege—Google Search. Consulté 26 février 2018, à l'adresse https://www.google.fr/search?ei=4NSTWo_1CYWXkwWD7o3wCA&q=Rapport+d%27activit%C3%A9s+2015+ariege&oq=Rapport+d%27activit%C3%A9s+2015+ariege&gs_l=psy-ab.3...298992.299325.0.299594.2.2.0.0.0.0.208.315.0j1j1.2.0....0...1c.1.64.psy-ab..0.0.0....0.8OeR2RrNPts

CD 09. (2017). Semaine du goût ariégeois : En novembre, la lentille en vedette dans les assiettes des 5.000 collégiens—Actualité—Conseil général de l'Ariège. Consulté 15 février 2018, à l'adresse http://ariege.entmip.fr/restauration-scolaire/actualite/semaine-du-gout-ariegeois-en-novembre-la-lentille-en-vedette-dans-les-assiettes-des-5-000-collegiens-551.htm?URL_BLOG_FILTRE=%23283

CD 09. (2018). Annuaire des producteurs—Développement durable—Mieux vivre ici—Conseil Départemental de l'Ariège. Consulté 15 février 2018, à l'adresse http://www.ariege.fr/Mieux-vivre-ici/Developpement-durable/Annuaire-des-producteurs

CD 31. (2011). Restauration scolaire—RESTAURATION SCOLAIRE - CD31 eCollège. Consulté 15 février 2018, à l'adresse http://www.ecollege.haute-garonne.fr/restauration-scolaire/

CD 31. (2017). Circuits courts : Le Département étend le dispositif Agrilocal 31. Consulté 15 février 2018, à l'adresse CD31 website: https://www.haute-garonne.fr/actualites/circuits-courts-le-departement-etend-le-dispositif-agrilocal-31

CD 31. (2018). *Conséil depaetemental de la Haute-Garonne. Raport d'activités.* Consulté 15 février 2018, à l'adresse CD31 https://www.haute-garonne.fr/system/files/2020-02/rapport-activites-cg31-2018.pdf

CD 65. (2019). Le Rapport d'Activité 2018. Consulté 4 juin 2020, à l'adresse https://www.hautespyrenees.fr/actualite/le-rapport-dactivite-2018-est-en-ligne/

Cechin, A., Bijman, J., Pascucci, S., & Omta, O. (2012). Decomposing the Member Relationship in Agricultural Cooperatives : Implications for Commitment. *Agribusiness*, *29*(1), 39-61. https://doi.org/10.1002/agr.21321

Cechin, A., Bijman, J., Pascucci, S., Zylbersztajn, D., & Omta, O. (2013). Drivers of Pro-Active Member Participation in Agricultural Cooperatives : Evidence from Brazil. *Annals of Public and Cooperative Economics*, *84*(4), 443-468. https://doi.org/10.1111/apce.12023

CERD. (2013). Méthodes et approche économique transversale exploratoire de six familles de produits. Consulté 24 juillet 2020, à l'adresse https://www.centre-diversification.fr

Chaddad, F., & Iliopoulos, C. (2013). Control Rights, Governance, and the Costs of Ownership in Agricultural Cooperatives. *Agribusiness*, *29*(1), 3-22. https://doi.org/10.1002/agr.21328

Chaddad, F. R., & Cook, M. L. (2004). Understanding New Cooperative Models : An Ownership–Control Rights Typology. *Applied Economic Perspectives and Policy*, *26*(3), 348-360. https://doi.org/10.1111/j.1467-9353.2004.00184.x

Chaffotte, L., & Chiffoleau, Y. (2007). Vente directe et circuits courts : Évaluations, définitions et typologie. *Les cahiers de l'Observatoire CROC, INRA, Montpellier*, *1*(8).

Chambres d'agriculture. (2016). Observatoire des prix et des marges : Les écarts de prix se creusent entre les maillons des filières agricoles. Consulté 11 février 2019, à l'adresse https://chambres-agriculture.fr/fileadmin/user_upload/National/FAL_commun/publications/National/revue_CA_1053_conjoncture_prix_marges.pdf

Chandler, J. (1962). *Strategy and Structure : Chapters in the History of the Industrial Enterprise* (SSRN Scholarly Paper N° ID 1496188). Consulté à l'adresse Social Science Research Network website: https://papers.ssrn.com/abstract=1496188

Chiffoleau, Y, Bouré, M., & Akermann, G. (2018). Les circuits courts alimentaires à l'heure du numérique : Quels enjeux ? Une exploration. *Innovations agronomiques*, (67), 37-47.

Chiffoleau, Y. (2008). Les circuits courts de commercialisation en agriculture : Diversité et enjeux pour le développement durable. *Les circuits courts alimentaires : bien manger dans les territoires*, *12*. Consulté à l'adresse https://prodinra.inra.fr/?locale=fr#!ConsultNotice:28403

Chiffoleau, Y. (2009). From politics to co-operation : The dynamics of embeddedness in alternative food supply chains. *Sociologia ruralis*, *49*(3), 218-235.

Chiffoleau, Y. (2017). Dynamique des identités collectives dans le changement d'échelle des circuits courts alimentaires. *Revue Francaise de Socio-Economie*, *n° 18*(1), 123-141.

Chiffoleau, Y, Bouré, M., & Akermann, G. (2019). Les circuits courts alimentaires à l'heure du numérique : Quels enjeux ? Une exploration. *Innovations Agronomiques*, *67*. https://doi.org/10.15454/FDWTG6

Chiffoleau, Y., & Prevost, B. (2012). Les circuits courts, des innovations sociales pour une alimentation durable dans les territoires. *Norois. Environnement, aménagement, société*, (224), 7-20. https://doi.org/10.4000/norois.4245

CITEPA. (2017). Agriculture—CITEPA. Consulté 5 février 2019, à l'adresse https://www.citepa.org/fr/air-et-climat/analyse-sectorielle/agriculture

Cleveland, D. A., Müller, N. M., Tranovich, A. C., Mazaroli, D. N., & Hinson, K. (2014). Local food hubs for alternative food systems : A case study from Santa Barbara County, California. *Journal of Rural Studies*, *35*, 26-36. https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2014.03.008

C-map Comersis. (2019). Carte région du Midi-Pyrénées. Consulté 17 septembre 2019, à l'adresse Comersis website: https://cmap.comersis.com/carte-region-du-Midi-Pyrenees-cmhuc9f0c11.html

CNTRL (Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales). (2020). Définition de Demi-gros. Consulté 18 mars 2020, à l'adresse https://www.cnrtl.fr/definition/demi-gros

Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, *4*(16), 386-405. https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x

Colombo, S., Angus, A., Morris, J., Parsons, D. J., Brawn, M., Stacey, K., & Hanley, N. (2009). A comparison of citizen and "expert" preferences using an attribute-based approach to choice. *Ecological Economics*, *68*(11), 2834-2841. https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2009.06.001

CREDOC. (2015). Comment a évolué sur les deux dernières décennies la relation à la qualité pour les consommateurs français ? Consulté 4 janvier 2018, à l'adresse http://www.credoc.fr/publications/abstract.php?ref=C327

Currie, C., Zanotti, C., Morgan, A., Currie, D., Looze, M. de, Roberts, C., Barnekow, V. (2012). Social determinants of health and well-being among young people : Health Behaviour in School-aged Children (HBSC) study: international report from the 2009/2010 survey. *Social Determinants of Health and Well-Being among Young People: Health Behaviour in School-Aged Children (HBSC) Study: International Report from the 2009/2010 Survey.* Consulté à l'adresse https://www.cabdirect.org/cabdirect/abstract/20123250668

Darby, M. R., & Karni, E. (1973). Free Competition and the Optimal Amount of Fraud. *The Journal of Law and Economics*, *16*(1), 67-88. https://doi.org/10.1086/466756

Darly, S., & Aubry, C. (2014). La demande en produits locaux de la restauration collective : Quels liens avec l'offre de proximité dans une région d'agriculture industrielle ? Le cas de l'Ile-de-France. *Géocarrefour*, *89*(89/1-2), 145-157. https://doi.org/10.4000/geocarrefour.9470

Delord, N. (2007). *Puissance d'achat et concurrence dans la grande distribution* (Thesis, Nancy 2). Consulté à l'adresse http://www.theses.fr/2007NAN20004

Demsetz, H. (1967). Towards a theory of property rights, American Economic Journal, 347–359. *Ownership, Control and the Firm*, *57*(2), 347-359.

Deverre, C., & Lamine, C. (2010). Les systèmes agroalimentaires alternatifs. Une revue de travaux anglophones en sciences sociales. *Économie rurale. Agricultures, alimentations, territoires*, (317), 57-73. https://doi.org/10.4000/economierurale.2676

DGCCRF. (2016). Enquête sur les signes de qualité applicables aux produits agricoles et aux denrées alimentaires (hors vins, boissons aromatisées et spiritueux). Consulté 7 juillet 2020, à l'adresse https://www.economie.gouv.fr/dgccrf/enquete-sur-signes-qualite-applicables-aux-produits-agricoles-et-aux-denrees-alimentaires

Direction de l'information légale et administrative. (2017). Procédures formalisées de marchés publics. Consulté 7 janvier 2018, à l'adresse https://www.service-public.fr/professionnels-entreprises/vosdroits/F33604

Dixit, A. K. (1998). *The Making of Economic Policy : A Transaction-cost Politics Perspective*. MIT Press.
Dixit, A. (2009). Governance Institutions and Economic Activity. *American Economic Review*, *99*(1), 5-24. https://doi.org/10.1257/aer.99.1.5
Dixit, A. K. (2011). *Lawlessness and Economics : Alternative Modes of Governance*. Princeton University Press.
DRAAF. (2017). *Dépliant Fédération des plateformes de producteurs en Auvergne-Rhône-Alpes*. Consulté à l'adresse http://draaf.auvergne-rhone-alpes.agriculture.gouv.fr/IMG/pdf/Depliant_plateformesAURA2017_cle81a18f.pdf
DRAAF Occitanie. (2016a). Bulletin régional Alimentation Décembre 2016. Consulté 15 février 2018, à l'adresse http://draaf.occitanie.agriculture.gouv.fr/IMG/pdf/ba_sisqa_v4_cle4a6b84.pdf
DRAAF Occitanie. (2016b). *Panorama des sites de restauration collective en région Occitanie*. Consulté à l'adresse http://draaf.occitanie.agriculture.gouv.fr/Panorama-des-sites-de-restauration
DRAAF Occitanie. (2017). Exploitation en HVE Occitanie. Consulté 10 juillet 2020, à l'adresse http://draaf.occitanie.agriculture.gouv.fr/IMG/jpg/c_exploitations_hve_2018_cle8a37d1.jpg
Dressayre, A. (2019). Alimentation et coût des externalités environnementales. Consulté 17 mai 2020, à l'adresse https://lebasic.com/wp-content/uploads/2019/09/BASIC-Dressayre_Rapport-Alimentation-et-co%C3%BBts-des-externalit%C3%A9s-environnementales_2019.pdf
Dufour, A., & Lanciano, É. (2012). Les circuits courts de commercialisation : Un retour de l'acteur paysan ? *Revue Francaise de Socio-Economie*, *n° 9*(1), 153-169.
Dumain, A., & Maurines, B. (2012). Chapitre 11. Composer les manières de gouverner. In *Au plus près de l'assiette* (p. 215-231). Consulté à l'adresse https://www.cairn.info/au-plus-pres-de-l-assiette--9782759217809-page-215.htm
Dunn, J. R. (1988). Basic Cooperative Principles and Their Relationship to Selected Practices. *Journal of Agricultural Cooperation*, *3*. Consulté à l'adresse https://ideas.repec.org/a/ags/joagco/46212.html
DuPuis, E. M., & Goodman, D. (2005). Should We Go « "Home" » to Eat? : Toward a Reflexive Politics of Localism. *Journal of Rural Studies*, *21*(3), 359-371. https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2005.05.011
Duvernoy, I. (2018). Alternative voices in building a local food policy : Forms of cooperation between civil society organizations and public authorities in and around Toulouse. *Land Use Policy*, *75*, 612-619. https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2018.01.019
EIP-AGRI Focus Group. (2015). EIP-AGRI Focus Group on Innovative Short Food Supply Chain Management : Final report - EIP-AGRI - European Commission. Consulté 4 février 2020, à l'adresse EIP-AGRI website: /eip/agriculture/en/publications/eip-agri-focus-group-innovative-short-food-supply
Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, *14*(4), 532-550. https://doi.org/10.2307/258557
ERABLES 31. (2018). La bio en restauration collective. Consulté 16 février 2018, à l'adresse ERABLES 31 website: http://www.erables31.org
Estimations CMI – Auxilia. (2016). *Le Comptoir de l'Innovation en extrapolant la tendance d'évolution de la production en circuits courts depuis 2010*. Consulté 4 février 2020, à l'adresse https://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions_services/etudes-et-statistiques/prospective/PIPAME-circuits-courts-alimentaires.pdf

ETD. (2014). Comment transformer un pays en PETR ? Consulté 29 janvier 2018, à l'adresse http://www.aradel.asso.fr/upload/File/bibliotheque/comment%20transformer%20un%20pays%20en%20petr_835141.pdf

Eurobarometer. (2012). *Europeans Attitudes towards Food Security, Food Quality and the Countryside*. Consulté à l'adresse http://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/archives/ebs/ebs_389_en.pdf

Eurostat. (2009). Database—Eurostat. Consulté 5 février 2019, à l'adresse https://ec.europa.eu/eurostat/data/database

Eurostat. (2018). Exploitations agricoles et terres agricoles dans l'Union européenne – statistiques—Statistics Explained. Consulté 5 février 2020, à l'adresse https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Farms_and_farmland_in_the_European_Union_-_statistics/fr#L.E2.80.99C3.A9volution_des_exploitations_et_des_terres_agricoles_de_2005_.C3.A0_2016

FAO. (2016). *Food Wastage Footprint—Impacts on Natural Resources – Summary report*. Consulté à l'adresse http://www.fao.org/sustainable-food-value-chains/library/details/en/c/266219/

FCD. (2017). Commerc à predominance alimentaire : Reperes & tendances 2017. Consulté 11 février 2019, à l'adresse http://www.fcd.fr/media/filer_public/e6/3b/e63bfad8-7111-4b12-9552-5a70e3bacaa9/reperes_et_tendances_2017_donnees_2016.pdf

Feddersen, T. J. (2004). Rational Choice Theory and the Paradox of Not Voting. *Journal of Economic Perspectives*, *18*(1), 99-112.

Fernández-Barcala, M., González-Díaz, M., & Raynaud, E. (2017). Contrasting the governance of supply chains with and without geographical indications : Complementarity between levels. *Supply Chain Management: An International Journal*, *22*(4), 305-320. https://doi.org/10.1108/SCM-05-2016-0161

Fischer, M., Pirog, R., & Hamm, M. W. (2015). Predictors of Food Hub Financial Viability. *Journal of Hunger & Environmental Nutrition*, *10*(1), 100-114. https://doi.org/10.1080/19320248.2014.962774

FNAB. (2015). Plateformes de producteurs bio approvisionnant la restauration collective : Pourquoi et comment se transformer en Société Coopérative d'Intérêt Collectif? Consulté 23 janvier 2018, à l'adresse http://www.les-scic.coop/export/sites/default/fr/les-scic/_media/documents/scic-agriculture/brochurefnab_transfoscic_fev2015.pdf

Fondse, M., Wubben, E. F. M., Kortstee, H., & Pascucci, S. (2012). The Economic Organizations of Short Supply Chains. https://doi.org/10.22004/ag.econ.128205

Forbes, S. J., & Lederman, M. (2010). Does vertical integration affect firm performance? Evidence from the airline industry. *The RAND Journal of Economics*, *41*(4), 765-790. https://doi.org/10.1111/j.1756-2171.2010.00120.x

Fox, J., & Monette, G. (1992). Generalized Collinearity Diagnostics. *Journal of the American Statistical Association*, *87*(417), 178-183. https://doi.org/10.1080/01621459.1992.10475190

Francois, M. (2000). Commercialiser les produits locaux : Circuits courts et circuits longs. Consulté 15 mai 2020, à l'adresse Réseau wallon de Développement Rural website: https://www.reseau-pwdr.be/document/commercialiser-les-produits-locaux-circuits-courts-et-circuits-longs

Franklin, Alex, Newton, J., & McEntee, J. C. (2011). Moving beyond the alternative : Sustainable communities, rural resilience and the mainstreaming of local food. *Local Environment*, *16*(8), 771-788. https://doi.org/10.1080/13549839.2011.574685

Franklin, Alexandra, & Morgan, S. L. (2014). Exploring the new rural-urban interface : Community food practice, land access and farmer entrepreneurialism. In T. K. Marsden &

A. S. Morley (Éds.), *Sustainable Food Systems* (p. 166-185). Consulté à l'adresse http://orca.cf.ac.uk/57586/

Fulton, J. R., & Adamowicz, W. L. (1993). Factors That Influence the Commitment of Members to Their Cooperative Organization. *Journal of Agricultural Cooperation*, *8*. Consulté à l'adresse https://ideas.repec.org/a/ags/joagco/46391.html

Fulton, M. (1999). Cooperatives and Member Commitment. *Finnish Journal of Business Economics*, 48,418-37.

Furubotn, E. G., & Richter, R. (2000). *Institutions and economic theory : The contribution of the new institutional economics*. University of Michigan Press.

Gibbons, R., & Roberts, J. (2012). *The Handbook of Organizational Economics*. Princeton University Press.

Ginsete, M. (2016). *(Avec la contribution de GADET O.) Les projets alimentaires dans les territoires de Midi-Pyrénées, étude DRAAF MP*. Disponible sur commande : contact.cisali@gmail.com.

Godeluck, S. (2014). L'obésité en France coûterait 54 milliards d'euros. *Les Echos*. Consulté à l'adresse https://www.lesechos.fr/25/11/2014/lesechos.fr/0203965469286_l-obesite-en-france-couterait-54-milliards-d-euros.htm

Gonçalves, A., Morganti, E., & Blanquart, C. (2014). Alimenter les villes par les circuits courts : Le défi de la conciliation des politiques publiques et des logiques d'acteurs. *Géocarrefour*, *89*(vol. 89/4), 247-259. https://doi.org/10.4000/geocarrefour.9581

Goodman, D., DuPuis, E. M., & Goodman, M. K. (2012). *Alternative Food Networks : Knowledge, Practice, and Politics*. Routledge.

Gray, T. W., & Kraenzle, C. A. (1998). *Member Participation in Agricultural Cooperatives : A Regression and Scale Analysis* (N° 280009). Consulté à l'adresse United States Department of Agriculture, Rural Development website: https://ideas.repec.org/p/ags/urdbrr/280009.html

Gremillet, D., Raison, M., & Loisier, A.-C. (2019). Loi Egalim un an après : Le compte n'y est pas. Consulté 17 mai 2020, à l'adresse Rapport d'information n° 89 (2019-2020) website: http://www.senat.fr/rap/r19-089/r19-089.html

Grossman, S. J., & Hart, O. D. (1986). The Costs and Benefits of Ownership : A Theory of Vertical and Lateral Integration. *Journal of Political Economy*, *94*(4), 691-719. https://doi.org/10.1086/261404

Gustavsson, J., Cederberg, C., Sonesson, U., Van Otterdijk, R., & Meybeck, A. (2012). *Pertes et gaspillages alimentaires dans le monde*. Consulté à l'adresse http://agris.fao.org/agris-search/search.do?recordID=XF2013000272

Habib, A., & Baltz, C. (2008). Quelle information pour piloter le développement durable ? *Documentaliste-Sciences de l'Information*, *Vol. 45*(1), 4-13.

Hakelius, K. (1999). Farmer Cooperatives in the 21st Century : Young and Old Farmers in Sweden. *Journal of Rural Cooperation*, *27*(1). Consulté à l'adresse https://ideas.repec.org/a/ags/jlorco/61946.html

Hamilton, B. H., & Nickerson, J. A. (2003). Correcting for Endogeneity in Strategic Management Research. *Strategic Organization*, *1*(1), 51-78. https://doi.org/10.1177/1476127003001001218

Hansen, M. H., Morrow, J. L., & Batista, J. C. (2002). The impact of trust on cooperative membership retention, performance, and satisfaction : An exploratory study. *The International Food and Agribusiness Management Review*, *5*(1), 41-59. https://doi.org/10.1016/S1096-7508(02)00069-1

Hansmann, H. (1988). Ownership of the Firm. *Journal of Law, Economics, & Organization*, *4*(2), 267-304.

Hansmann, H. (1996). *The Ownership of Enterprise*. Harvard University Press.

Hardy, J., Hamm, M., Pirog, R., Fisk, J., Farbman, J., & Fischer, M. (2016). Findings of the 2015 National Food Hub Survey. *Michigan State University Center for Regional Food Systems: East Lansing, MI, USA*.

Hart, S. L. (1995). A Natural-Resource-Based View of the Firm. *Academy of Management Review*, *20*(4), 986-1014. https://doi.org/10.5465/amr.1995.9512280033

Haut Conseil de la santé publique. (2017). *Avis relatif à la révision des repères alimentaires pour les adultes du futur : Programme national nutrition santé 2017-2021*. Consulté à l'adresse http://www.citrage.com/nutritiondesseniors/wp-content/uploads/2017/PNNS%20source%20Avis%20relatif%20%C3%A0%20la%20r%C3%A9vision%20des%20rep%C3%A8res%20alimentaires%20pour%20les%20adultes%20du%20futur.pdf

Hayek, F. A. (1945). The Use of Knowledge in Society. *The American Economic Review*, *35*(4), 519-530.

Heckman, J. J. (1979). Sample Selection Bias as a Specification Error. *Econometrica*, *47*(1), 153-161. https://doi.org/10.2307/1912352

Hendrikse, G., & Bijman, J. (2002). Ownership Structure in Agrifood Chains : The Marketing Cooperative. *American Journal of Agricultural Economics*, *84*(1), 104-119. https://doi.org/10.1111/1467-8276.00246

Henneberry, S. R., Whitacre, B. E., & Agustini, H. N. (2009). An Evaluation of the Economic Impacts of Oklahoma Farmers Markets. *Journal of Food Distribution Research*, *40*(3), 1-15.

Hérault-Fournier, C., & Prigent-Simonin, A.-H. (2012). Typologie des consommateurs en fonction de la proximité perçue en vente directe : Exploration de trois formes de vente : AMAP, Points de vente collectifs et Marchés. *8. Journée de l'Association Française de Marketing, Montpellier, FRA, 2012-09-28-*. Consulté à l'adresse http://agris.fao.org/agris-search/search.do?recordID=FR2016201279

Hill, R. C., & Adkins, L. C. (2001). Collinearity. Dans *A Companion to Theoretical Econometrics.* Blackwell Publishing Ltd (p. 256-278). https://doi.org/10.1002/9780470996249.ch13

Hobbs, J. E., & Young, L. M. (2000). Closer vertical co-ordination in agri-food supply chains : A conceptual framework and some preliminary evidence. *Supply Chain Management: An International Journal*, *5*(3), 131-143. https://doi.org/10.1108/13598540010338884

Hole, D. G., Perkins, A., Wilson, J., Alexander, I., Grice, P., & Evans, A. D. (2005). Does organic farming benefit biodiversity? *Biological conservation*, *122*(1), 113-130.

Hölmstrom, B. (1979). Moral Hazard and Observability. *The Bell Journal of Economics*, *10*(1), 74-91. https://doi.org/10.2307/3003320

Hölmstrom, B. (1982). Moral Hazard in Teams. *The Bell Journal of Economics*, *13*(2), 324-340. https://doi.org/10.2307/3003457

Holt, G., & Amilien, V. (2007). Introduction : From local food to localised food. *Anthropology of Food*, (S2). Consulté à l'adresse http://journals.openedition.org/aof/405

Horrell, C.; Jones, S.D.; Natelson, S. (2009). *An investigation into the workings of small-scale food hubs | Sustain*. (Sustain: London, UK, 2009). Consulté à l'adresse https://www.sustainweb.org/publications/investigation_into_small_scale_food_hubs/

Hueth, B., Ligon, E., Wolf, S., & Wu, S. (1999). Incentive Instruments in Fruit and Vegetable Contracts : Input Control, Monitoring, Measuring, and Price Risk. *Applied Economic Perspectives and Policy*, *21*(2), 374-389. https://doi.org/10.2307/1349886

INSEE. (2015). *La France et ses territoires | Insee*. Consulté à l'adresse https://www.insee.fr/fr/information/2127849

INSEE. (2016). 13 départements entre disparités et ressemblances—Insee Analyses Occitanie—29. Consulté 4 février 2018, à l'adresse https://www.insee.fr/fr/statistiques/2128994

INSEE. (2017). Industrie agroalimentaire − Tableaux de l'économie française | Insee. Consulté 11 février 2019, à l'adresse https://www.insee.fr/fr/statistiques/2569454?sommaire=2587886
INSEE. (2018). Estimation de la population au 1er janvier 2018 | Insee. Consulté 31 janvier 2018, à l'adresse https://www.insee.fr/fr/statistiques/1893198
INSEE. (2019a). Définition—Commerce de détail. Consulté 24 avril 2020, à l'adresse https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1647
INSEE. (2019b). Définition—Commerce de gros. Consulté 24 avril 2020, à l'adresse https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1867
INSEE Midi-Pyrénées. (2013a). Panorama de la Haute-Garonne : Regards n° 30-31—Les publications électroniques | Insee. Consulté 4 février 2018, à l'adresse https://www.insee.fr/fr/statistiques/1378604
INSEE Midi-Pyrénées. (2013b). Panorama du département Hautes-Pyrénées : Regards n° 30-65—Les publications électroniques | Insee. Consulté 4 février 2018, à l'adresse https://www.insee.fr/fr/statistiques/1291245
INSEE Midi-Pyrénées. (2013c). *Regards sur Midi-Pyrénées de l'Insee : Panorama de la région*. Consulté à l'adresse http://www.insee.fr/fr/statistiques/fichier/1378584/Regards_MP_2013.pdf
INSEE Midi-Pyrénées. (2014). *Midi-Pyrénées, 3e région métropolitaine pour sa croissance démographique—Insee Analyses Midi-Pyrénées—3*. Consulté à l'adresse https://www.insee.fr/fr/statistiques/1285843
IPES-Food. (2016). *From Uniformity to Diversity–A paradigm shift from industrial agriculture to diversified agroecological systems, Report 02, June 2016*. International Panel of Experts in Sustainable Food Production. Consulté 24 avril 2020, à l'adresse http://www.ipes-food.org/_img/upload/files/UniformityToDiversity_FULL.pdf
IPES-Food. (2018). *Breaking Away From Industrial Food and Farming Systems : Seven Case Studies of Agroecological Transition*. Consulté 24 avril 2020, à l'adresse http://www.ipes-food.org/_img/upload/files/CS2_web.pdf
IPSOS et BAF. (2014). *Les Français et le consommer local*. Consulté à l'adresse http://www.bienvenue-a-la-ferme.com/files/download/communique_12022013.pdf
Ishizaka, A., Balkenborg, D., & Kaplan, T. (2011). Does AHP help us make a choice? An experimental evaluation. *Journal of the Operational Research Society*, *62*(10), 1801-1812. https://doi.org/10.1057/jors.2010.158
James, G., Witten, D., Hastie, T., & Tibshirani, R. (2013). *An introduction to statistical learning : With applications in R*. New York, NY: Springer.
James Jr., H. S., & Sykuta, M. E. (2006). Farmer trust in producer- and investor-owned firms : Evidence from Missouri corn and soybean producers. *Agribusiness*, *22*(1), 135-153. https://doi.org/10.1002/agr.20069
Joskow, P. L. (1985). Vertical Integration and Long-Term Contracts : The Case of Coal-Burning Electric Generating Plants. *Journal of Law, Economics, & Organization*, *1*(1), 33-80. Consulté à l'adresse JSTOR.
Joskow, P. L. (2005). Vertical Integration. In C. Menard & M. Shirley, *Handbook of New Institutional Economics*. Springer.
Jouen, M., & Lorenzi, F. (2014). La dimension territoriale et politique des circuits courts alimentaires : Représentations et enjeux dans le débat européen sur la politique agricole commune, Abstract. *Sciences Eaux & Territoires*, *Numéro 13*(1), 12-19.
Jusserand, I. (2018). Les fruits et légumes frais en restauration hors domicile—Chiffre clés 2016 et évolution depuis 2011. Consulté 2 juin 2020, à l'adresse https://www.interfel.com/wp-content/uploads/2018/07/plaquettegira2018.pdf

Kallas, Z., Lambarraa, F., & Gil, J. M. (2011). A stated preference analysis comparing the Analytical Hierarchy Process versus Choice Experiments. *Food Quality and Preference*, *22*(2), 181-192. https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2010.09.010

Kantar. (2019). Fin du Mois versus Fin du Monde : Mise en perspective des nouveaux enjeux de la grande consommation. Consulté 1 juillet 2020, à l'adresse https://static1.squarespace.com/static/5d36eeb3f88abf000191cf35/t/5e0ef1908b8ce3465d6e82bc/1578037671649/KANTAR+MEDIA+-+G.+LE+FLOCH.pdf

Karner, S. (2010). *Local food systems in Europe : Case studies from five countries and what they imply for policy and practice;[FAAN-Facilitating Alternative Agro-Food Network 2010]*. IFZ.

Klein, B. (1995). The economics of franchise contracts. *Journal of Corporate Finance*, *2*(1), 9-37. https://doi.org/10.1016/0929-1199(95)00003-Q

Klein, B., Crawford, R. G., & Alchian, A. A. (1978). Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process. *The Journal of Law and Economics*, *21*(2), 297-326. https://doi.org/10.1086/466922

Klein, B., & Leffler, K. B. (1981). The Role of Market Forces in Assuring Contractual Performance. *Journal of Political Economy*, *89*(4), 615-641. https://doi.org/10.1086/260996

Klein, K. K., Richards, T. J., & Walburger, A. (1997). Determinants of Co-operative Patronage in Alberta. *Canadian Journal of Agricultural Economics/Revue canadienne d'agroeconomie*, *45*(2), 93-110.

Kneafsey, M., Venn, L., Schmutz, U., Bálint, B., Trenchard, L., Eyden-Woods, T., Blackett, M. (2013). *Short Food Supply Chains and Local Food Systems in the EU. A State of Play of their Socio-Economic Characteristics* (JRC Working Paper N° JRC80420). Consulté à l'adresse Joint Research Centre (Seville site) website: https://econpapers.repec.org/paper/iptiptwpa/jrc80420.htm

Knoeber, C. R. (1983). An Alternative Mechanism to Assure Contractual Reliability. *The Journal of Legal Studies*, *12*(2), 333-343.

La Dépêche. (2011). Bio : Le GAB 65 relève la tête. Consulté 16 février 2018, à l'adresse Ladepeche.fr website: https://www.ladepeche.fr/article/2011/03/22/1040810-bio-le-gab-65-releve-la-tete.html

Lafontaine, F. (1992). Agency Theory and Franchising : Some Empirical Results. *The RAND Journal of Economics*, *23*(2), 263-283. https://doi.org/10.2307/2555988

Lafontaine, F., & Raynaud, E. (2000). Créance résiduelle et flux de rentes comme mécanismes incitatifs dans les contrats de franchise : Compléments ou substituts ? *Revue d'économie industrielle*, *92*(1), 255-276. https://doi.org/10.3406/rei.2000.1051

Lafontaine, F., & Slade, M. (2007). Vertical Integration and Firm Boundaries : The Evidence. *Journal of Economic Literature*, *45*(3), 629-685. https://doi.org/10.1257/jel.45.3.629

Lamine, C. (2012). « Changer de système » : Une analyse des transitions vers l'agriculture biologique à l'échelle des systèmes agri-alimentaires territoriaux. *Terrains travaux, n° 20*(1), 139-156.

Lautre, Y. (2017, août 11). Le scandale alimentaire, scénario à répétition du secteur agroalimentaire et de la grande distribution. *Le Monde*. Consulté à l'adresse http://www.lemonde.fr/planete/article/2017/08/11/le-scandale-alimentaire-scenario-a-repetition-de-l-agroalimentation-mondialisee_5171473_3244.html

Lazear, E. P., & Rosen, S. (1981). Rank-Order Tournaments as Optimum Labor Contracts. *Journal of Political Economy*, *89*(5), 841-864. https://doi.org/10.1086/261010

Lazzarini, S. G. (2007). The impact of membership in competing alliance constellations : Evidence on the operational performance of global airlines. *Strategic Management Journal*, *28*(4), 345-367. https://doi.org/10.1002/smj.587

Le Gouvernement. (2016). La réforme territoriale et les fonds européens ~ Europe en France, le portail des Fonds européens. Consulté 17 février 2018, à l'adresse http://www.europe-en-france.gouv.fr/Centre-de-ressources/Actualites/La-reforme-territoriale-et-les-fonds-europeens

Le Gouvernement. (2017). La réforme territoriale. Consulté 30 janvier 2018, à l'adresse Gouvernement.fr website: http://www.gouvernement.fr/action/la-reforme-territoriale

Le ministère des Solidarités et de la Santé. (2017). Le Programme national nutrition santé (PNNS). Consulté 8 janvier 2018, à l'adresse http://www.mangerbouger.fr/PNNS/Le-PNNS

Leach, M., Rockström, J., Raskin, P., Scoones, I., Stirling, A. C., Smith, A., Olsson, P. (2012). Transforming Innovation for Sustainability. *Ecology and Society*, *17*(2). Consulté à l'adresse https://www.jstor.org/stable/26269052

Lee, S., Kim, W., Kim, Y. M., & Oh, K. J. (2012). Using AHP to determine intangible priority factors for technology transfer adoption. *Expert Systems with Applications*, *39*(7), 6388-6395. https://doi.org/10.1016/j.eswa.2011.12.030

Légifrance. (2020). Code de la commande publique—Article R2122-8. , R2122-8 Code de la commande publique(2020).

Leiblein, M. J., Reuer, J. J., & Dalsace, F. (2002). Do make or buy decisions matter? The influence of organizational governance on technological performance. *Strategic Management Journal*, *23*(9), 817-833. https://doi.org/10.1002/smj.259

Lessirad, J., Patier, C., Perret, A., & Richard, M.-A. (2017). Rapport n° 16060, Sociétés de restauration collective en gestion concédée, en restauration commerciale et approvisionnements de proximité. Consulté 2 juin 2020, à l'adresse https://agriculture.gouv.fr/societes-de-restauration-collective-en-gestion-concedee-en-restauration-commerciale-et

Lev, L., Brewer, L., & Stephenson, G. (2003). *How Do Farmers' Markets Affect Neighboring Businesses*. Oregon Small Farms Technical Report. Consulté 29 décembre 2017, à l'adresse https://farmersmarketcoalition.org/resource/how-do-farmers-markets-affect-neighboring-businesses/

Loisel, J. P., François, M., Chiffoleau, Y., Herault-Fournier, C., Sirieix, L., & Costa, S. (2015). *Programme CODIA : Circuits courts en Europe : Opportunités commerciales et dialogue avec la société* (p. 53).

MAA. (2014). *(Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation), Guide pratique : Favoriser l'approvisionnement local et de qualité en restauration collective*. Consulté à l'adresse http://agriculture.gouv.fr/sites/minagri/files/1506-al-gui-restaucoll-bd_0.pdf

MAA. (2015). « Mangez local » : Pour faciliter la mise en place de l'approvisionnement local dans la restauration collective, Stéphane Le Foll annonce la parution d'une brochure sur les soutiens publics mobilisables et d'un guide pour faciliter la mise en place de plateformes collectives | Alim'agri. Consulté 4 février 2019, à l'adresse https://agriculture.gouv.fr/approvisionnement-local-dans-la-restauration-collective-tout-savoir-sur-les-soutiens-publics

MAA. (2017a). #EGalim—Discours de conclusion du Premier ministre Édouard Philippe | Alim'agri. Consulté 9 janvier 2018, à l'adresse http://agriculture.gouv.fr/egalim-discours-de-conclusion-du-premier-ministre-edouard-philippe

MAA. (2017b). Programme national pour l'alimentation (PNA) | Alim'agri. Consulté 29 décembre 2017, à l'adresse http://agriculture.gouv.fr/mots-cles/pna

MAA. (2018). Le panorama des industries agroalimentaires | Alim'agri. Consulté 11 février 2019, à l'adresse https://agriculture.gouv.fr/le-panorama-des-industries-agroalimentaires

MAA. (2019a). #EGalim : Ce que contient la loi Agriculture et Alimentation | Alim'agri. Consulté 6 février 2019, à l'adresse https://agriculture.gouv.fr/egalim-ce-que-contient-la-loi-agriculture-et-alimentation

MAA. (2019b). #EGalim : Comprendre le seuil de revente à perte et l'encadrement des promotions | Alim'agri. Consulté 11 février 2019, à l'adresse https://agriculture.gouv.fr/egalim-comprendre-le-seuil-de-revente-perte-et-lencadrement-des-promotions

Macher, J. T., & Richman, B. D. (2008). Transaction Cost Economics : An Assessment of Empirical Research in the Social Sciences. *Business and Politics*, *10*(1), 1-63. https://doi.org/10.2202/1469-3569.1210

MacNeil, I. R. (1978). Contracts : Adjustment of Long-Term Economic Relations under Classical, Neoclassical, and Relational Contract Law. *Northwestern University Law Review*, *72*, 854.

Maignan, M., Arnaud, C., & Chateau Terrisse, P. (2018). La gestion des tensions organisationnelles dans lescoopératives multisociétaires à vocation sociale : Le cas d'une Société Coopérative d'Intérêt Collectifdans le secteur du logement social. *Management international*. Consulté à l'adresse https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01687909

Malterre, M. (2018). 50 % de bio dans les cantines : L'Ariège s'engage. Consulté 16 février 2018, à l'adresse Ladepeche.fr website: https://www.ladepeche.fr/article/2018/01/02/2714549-50-de-bio-dans-les-cantines-l-arieges-engage.html

Malvinas, F., Mangkoesubroto, K., Suryadi, K., & Yudhistira, T. (2005). Development of Customer Decision Model in Selecting Product Concept Based on Conjoint-Analysis-Like AHP (CALAHP). *Proceedings of the 8th International Symposium on the Analytic Hierarchy Process (ISAHP)*.

Marcel, M.-L., & Cinieri, D. (2015). *Rapport d'information sur les signes d'identification de l'origine et de la qualité*. Assemblée nationale. Consulté 16 février 2020, à l'adresse : http://www.assemblee-nationale.fr/14/rap-info/i2503.asp

Maréchal, G. (2008). *Les circuits courts alimentaires : Bien manger dans les territoires*. Educagri éditions.

Margado, A. (2002). SCIC, société coopérative d'intérêt collectif. *Revue internationale de l'économie sociale: recma*, (284), 19–30.

Markelova, H., Meinzen-Dick, R., Hellin, J., & Dohrn, S. (2009). Collective action for smallholder market access. *Food Policy*, *34*(1), 1-7. https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2008.10.001

Marsden, T., Banks, J., & Bristow, G. (2000). Food Supply Chain Approaches : Exploring their Role in Rural Development. *Sociologia Ruralis*, *40*(4), 424-438. https://doi.org/10.1111/1467-9523.00158

Marsden, T., Banks, J., Renting, H., & Ploeg, J. D. V. D. (2001). The road towards sustainable rural development : Issues of theory, policy and research practice. *Journal of Environmental Policy & Planning*, *3*(2), 75-83. https://doi.org/10.1002/jepp.77

Masten, S. E. (1993). Transaction costs, mistakes, and performance : Assessing the importance of governance. *Managerial and Decision Economics*, *14*(2), 119-129. https://doi.org/10.1002/mde.4090140205

Masten, S. E. (2000). Transaction-cost economics and the organization of agricultural transactions. In *Advances in Applied Microeconomics*: *Vol. 9. Industrial Organization* (Vol. 9, p. 173-195). https://doi.org/10.1016/S0278-0984(00)09050-7

Mathieu, J., & Zajac, D. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, *108*(2), 171-194.

Maye, D. (2013). Moving Alternative Food Networks beyond the Niche. *International Journal of Sociology of Agriculture and Food*, *20*(3), 383-389.

Mayer, K. J., & Argyres, N. S. (2004). Learning to Contract : Evidence from the Personal Computer Industry. *Organization Science*, *15*(4), 394-410. https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0074

MBIM. (2018). Le Sénat adopte l'article sur les 20% de bio en restauration collective :on est prêts ! Consulté 4 février 2019, à l'adresse Manger Bio Ici et Maintenant website: http://www.mbim.fr/actualites/reseau/le-senat-adopte-l-article-sur-les-20-de-bio-en-restauration-collective-on-est-prets--1469723372087.htm

Meglé, C. (2017). Le Conseil constitutionnel censure une cinquantaine de « dispositions spécifiques ». Consulté 29 janvier 2018, à l'adresse https://www.caissedesdepotsdesterritoires.fr/cs/ContentServer?pagename=Territoires/Articles/Articles&cid=1250278580718

Meißner, M., Scholz, S. W., & Decker, R. (2008). AHP versus ACA – An Empirical Comparison. In *Studies in Classification, Data Analysis, and Knowledge Organization*. *Data Analysis*, https://doi.org/10.1007/978-3-540-78246-9_53

Ménard, C. (1996). On Clusters, Hybrids, and Other Strange Forms : The Case of the French Poultry Industry. *Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE) / Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft*, *152*(1), 154-183. Consulté à l'adresse JSTOR.

Ménard, C. (2017). 1. Finding our way in the jungle : Insights from organization theory. In *It?s a jungle out there ? The strange animals of economic organization in agri-food value chains* (Vol. 1–0, p. 27-50). https://doi.org/10.3920/978-90-8686-844-5_1

Ménard, C. (1995). Markets as institutions versus organizations as markets? Disentangling some fundamental concepts. *Journal of Economic Behavior & Organization*, *28*(2), 161-182. https://doi.org/10.1016/0167-2681(95)00030-5

Ménard, C. (1997). Le pilotage des formes organisationnelles hybrides. *Revue économique*, *48*(3), 741-750. https://doi.org/10.2307/3502858

Ménard, C. (2000). Une nouvelle approche de l'agro-alimentaire : L'économie néo-institutionnelle. *Économie rurale*, *255*(1), 186-196. https://doi.org/10.3406/ecoru.2000.5170

Ménard, C. (2004). A New Institutional Approach to Organization. In *Handbook of New Institutional Economics* (p. 281-318). https://doi.org/10.1007/978-3-540-69305-5_13

Ménard, C. (2009). Oliver Williamson and the Logic of Hybrid Organizations. In *Chapters*. Consulté à l'adresse https://ideas.repec.org/h/elg/eechap/13090_5.html

Ménard, Claude. (2012). Hybrid Modes of Organization Alliances, Joint Ventures, Networks, and Other Strange Animals. In R. Gibbons & J. Roberts (Éds.), *The Handbook of Organizational Economics*. https://doi.org/10.1515/9781400845354-028

Mercado, G., Hjortsø, C. N., & Kledal, P. R. (2016). Public procurement for school breakfasts in the Bolivian Altiplan : Governance structures enabling smallholder inclusion. *Journal of Rural Studies*, *44*, 63-76. https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2016.01.004

Merle, A., Herault-Fournier, C., & Pringent-Simonin, A.-H. (2011a). *La consommation de produits alimentaires locaux : Quelques signes encourageants pour son développement. Les Carnets Pro de Liproco, n°6, 12p*. Consulté à l'adresse https://www.psdr-ra.fr/BOITE-A-OUTILS/Circuits-courts-et-proximite/Liproco-les-Carnets-Pro

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis : An expanded sourcebook*. SAGE Publications.

Milgrom, P. R. (1988). Employment Contracts, Influence Activities, and Efficient Organization Design. *Journal of Political Economy*, *96*(1), 42-60. https://doi.org/10.1086/261523

Milgrom, P. R., & Roberts, J. (1992). *Economics, organization, and management*. Consulté à l'adresse https://trove.nla.gov.au/work/17450819

Minkler, A. P., & Park, T. A. (1994). Asset specificity and vertical integration in franchising. *Review of Industrial Organization*, *9*(4), 409-423. https://doi.org/10.1007/BF01029514

Ministère de l'économe, des finances et de l'industrie (2011). Décret n° 2011-1000 du 25 août 2011 modifiant certaines dispositions applicables aux marchés et contrats relevant de la commande publique.

Mondy, B., & Terrieux, A. (2010). Vers une agriculture territorialisée, où s'alimentent les circuits courts ? : Le rôle des ateliers collectifs de transformation agroalimentaire. In *Circuits courts : Contribution au développement régional* (Traversac J.B., p. 89-101).

Monteverde, K., & Teece, D. J. (1982). Supplier Switching Costs and Vertical Integration in the Automobile Industry. *The Bell Journal of Economics*, *13*(1), 206-213. https://doi.org/10.2307/3003441

Morey, L. C., Blashfield, R. K., & Skinner, H. A. (1983). A Comparison of Cluster Analysis Techniques Withing a Sequential Validation Framework. *Multivariate Behavioral Research*, *18*(3), 309-329. https://doi.org/10.1207/s15327906mbr1803_4

Morgan, K., & Sonnino, R. (2010). The urban foodscape : World cities and the new food equation. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, *3*(2), 209-224. https://doi.org/10.1093/cjres/rsq007

Morizot-Braud, F., & Gauche, A. (2016). Références sur les circuits courts de commercialisation (RCC). *Innovations Agronomiques*, *49*, 59-68. https://doi.org/10.15454/1.4622760419837153E12

Morley, A. S., Morgan, S. L., & Morgan, K. J. (2008). Food hubs : The « missing middle » of the local food infrastructure? [Monograph]. Consulté 4 février 2020, à l'adresse http://orca.cf.ac.uk/20508/

Moustier, P., & Thi Tan Loc, N. (2013). Le circuit court, mode de certification sanitaire des légumes au Vietnam. *SFER. 2013 : 7èmes Journées de la Recherche en Sciences Sociales (JRSS), Angers, France, 11-12 décembre 2013*. Consulté à l'adresse http://www.sfer.asso.fr/content/download/4760/39925/version/1/file/jrss2013_a1_moustier.pdf

Mueller, D. C. (2003). *Public Choice III*. Cambridge University Press.

Naves, P. (2016). L'encadrement des circuits courts. Du secteur agricole aux territoires ? *Économie rurale. Agricultures, alimentations, territoires*, (355), 3-19. https://doi.org/10.4000/economierurale.4978

Nelson, P. (1970). Information and Consumer Behavior. *Journal of Political Economy*, *78*(2), 311-329. https://doi.org/10.1086/259630

Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

New Economics Foundation. (2011). The Benefits of Procuring School Meals through the Food for Life Partnership | New Economics Foundation. Consulté 7 février 2019, à l'adresse https://neweconomics.org/2011/05/benefits-procuring-school-meals-food-life-partnership

Nguyen, P. V., Nguyen, P. T., Nguyen, Q. L. H. T. T., & Huynh, V. D. B. (2016). Calculating Weights of Social Capital Index Using Analytic Hierarchy Process. *International Journal of Economics and Financial Issues*, *6*(3), 1189-1193.

Nickerson, J. A., Hamilton, B. H., & Wada, T. (2001). Market position, resource profile, and governance : Linking Porter and Williamson in the context of international courier and small package services in Japan. *Strategic Management Journal*, *22*(3), 251-273. https://doi.org/10.1002/smj.159

Nickerson, J. A., & Silverman, B. S. (2003). Why Firms Want to Organize Efficiently and what Keeps Them from Doing So : Inappropriate Governance, Performance, and Adaptation in a Deregulated Industry. *Administrative Science Quarterly*, *48*(3), 433-465. https://doi.org/10.2307/3556680

North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press.

North, D. C. (2005). *Understanding The Process Of Economic Change*. Academic Foundation.

Olivier, F. (2012). Chapitre 10. Le renouveau du paysage institutionnel. In *Au plus près de l'assiette* (p. 199-213). Consulté à l'adresse https://www.cairn.info/au-plus-pres-de-l-assiette--9782759217809-p-199.htm

Ondam (Objectif national de dépenses & d'assurance maladie). (2009). *L'objectif national de dépenses d'assurance maladie en 2008*. Consulté à l'adresse https://www.securite-sociale.fr/IMG/pdf/2009_plfss_annexe_7.pdf

Österberg, P., & Nilsson, J. (2009). Members' perception of their participation in the governance of cooperatives : The key to trust and commitment in agricultural cooperatives. *Agribusiness*, *25*(2), 181-197. https://doi.org/10.1002/agr.20200

Otto, D., & Varner, T. (2005). Consumers, Vendors, and the Economic Importance of Iowa Farmers' Markets : An Economic Impact Survey Analysis. *Leopold Center Publications and Papers*. Consulté à l'adresse https://lib.dr.iastate.edu/leopold_pubspapers/145

Oxley, J. E. (1999). Institutional environment and the mechanisms of governance : The impact of intellectual property protection on the structure of inter-firm alliances. *Journal of Economic Behavior & Organization*, *38*(3), 283-309. https://doi.org/10.1016/S0167-2681(99)00011-6

Parlement européen. (2013). Second pilier de la PAC : La politique de développement rural | Fiches thématiques sur l'Union européenne. Consulté 3 juin 2020, à l'adresse https://www.europarl.europa.eu/factsheets/fr/sheet/110/second-pilier-de-la-pac-la-politique-de-developpement-rural

Pascucci, S., Gardebroek, C., & Dries, L. (2012). Some like to join, others to deliver : An econometric analysis of farmers' relationships with agricultural co-operatives. *European Review of Agricultural Economics*, *39*(1), 51-74. https://doi.org/10.1093/erae/jbr027

Patiashvili, D. (2016). Les circuits courts face au principe de non-discrimination dans la commande publique. Consulté 29 janvier 2018, à l'adresse MarchesPublicsPME website: http://www.marchespublicspme.com/pendant-la-reponse/candidature-et-offre-dans-les-marches-publics/boite-a-outils/2016/08/29/les-circuits-courts-face-au-principe-de-non-discrimination-dans-la-commande-publique_11736.html

Pearson, D., Henryks, J., Trott, A., Jones, P., Parker, G., Dumaresq, D., & Dyball, R. (2011). Local food : Understanding consumer motivations in innovative retail formats. *British Food Journal*, *113*(7), 886-899.

Persson, T., & Tabellini, G. E. (2002). *Political Economics : Explaining Economic Policy*. MIT Press.

Peterson, H. C., Wysocki, A., & Harsh, S. B. (2001). Strategic choice along the vertical coordination continuum. *The International Food and Agribusiness Management Review*, *4*(2), 149-166. https://doi.org/10.1016/S1096-7508(01)00079-9

Pettigrew, A. M. (1990). Longitudinal Field Research on Change : Theory and Practice. *Organization Science*, *1*(3), 267-292. Consulté à l'adresse JSTOR.

Ploeg, J., Long, A., & Banks, J. (2002). Living Countrysides. Rural development processes in Europe : The state of the art. *Doetinchem : Elsevier bedrijfsinformatie BV, 2002.* - *ISBN 90-5439-117-0*.

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy* (Free Press). New York.

Potter, W. J., & Levine-Donnerstein, D. (1999). Rethinking validity and reliability in content analysis. *Journal of Applied Communication Research*, *27*(3), 258-284. https://doi.org/10.1080/00909889909365539

Powell, M. (2015). An Influence-Cost Model of Organizational Practices and Firm Boundaries. *The Journal of Law, Economics, and Organization*, *31*(suppl_1), i104-i142. https://doi.org/10.1093/jleo/ewv005

Praly, C., Chazoule, C., Delfosse, C., Bon, N., & Cornée, M. (2009). *La notion de « proximité » pour analyser les circuits courts*. Présenté à XLVIe colloque de l'ASRDLF. Consulté à l'adresse https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00617164

Promus. (2020). Promus—Nous vendons vos produits localement. Consulté 21 juillet 2020, à l'adresse https://www.promus.fr/

RAC France (Réseau Action Climat) France, & FNH (Fondation pour la Nature et l'Homme). (2010). *Agriculture et gaz à effet de serre :état des lieuxet perspectives* (p. 72).

Raynaud, E., & Sauvée, L. (2000). Signes collectifs de qualité et structures de gouvernance. *Économie rurale*, *258*(1), 101-112. https://doi.org/10.3406/ecoru.2000.5197

Raynaud, E., Sauvée, L., & Valceschini, E. (2009). Aligning branding strategies and governance of vertical transactions in agri-food chains. *Industrial and Corporate Change*, *18*(5), 835-868. https://doi.org/10.1093/icc/dtp026

Raynaud, E., Schnaider, P. S. B., & Saes, M. S. M. (2019). Surveying the Economics of Plural Modes of Organization. *Journal of Economic Surveys*, *33*(4), 1151-1172. https://doi.org/10.1111/joes.12315

Rayoli, V. (2010). Pièges de vacances : Les faux produits du terroir. Consulté 24 janvier 2018, à l'adresse Club de Mediapart website: https://blogs.mediapart.fr/victorayoli/blog/190710/pieges-de-vacances-les-faux-produits-du-terroir

REALISAB. (2014). *Appels d'offre et contrats : Restauration collective et Approvisionnement Local*. Consulté 29 janvier 2018, Consulté à l'adresse http://www.pardessuslahaie.net/uploads/sites/2bda4b6458ecc3be5f996555cab30e7a67377568.pdf

Région Occitanie. (2017). Les programmes de développement rural—FEADER 2014-2020 : L'Europe en Occitanie. Consulté 5 février 2018, à l'adresse http://www.europe-en-occitanie.eu/FEADER/#.WniblqjibIU

Renting, H., Marsden, T. K., & Banks, J. (2003). Understanding Alternative Food Networks : Exploring the Role of Short Food Supply Chains in Rural Development. *Environment and Planning A: Economy and Space*, *35*(3), 393-411. https://doi.org/10.1068/a3510

Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance : A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, *23*(3), 257-266. https://doi.org/10.1002/job.141

Rindfleisch, A., & Heide, J. B. (1997). Transaction cost analysis : Past, present, and future applications. *Journal of Marketing*, *61*(4), 30-54. https://doi.org/10.2307/1252085

Riordan, M. H., & Williamson, O. E. (1985). Asset specificity and economic organization. *International Journal of Industrial Organization*, *3*(4), 365-378. https://doi.org/10.1016/0167-7187(85)90030-X

Roep, D., & Wiskerke, J. S. C. (2006). *Nourishing networks : Fourteen lessons about creating sustainable food supply chains* (Doetinchem : Reed Business Information). Consulté à l'adresse http://www.academia.edu/17153560/Nourishing_networks_Fourteen_lessons_about_creating_sustainable_food_supply_chains

Royer, A. (2009). *Analyse économique néo-institutionnelle de la mise en marché collective : Application au secteur laitier du Québec* (Thesis, Paris 1). Consulté à l'adresse http://www.theses.fr/2009PA010016

Royer, A. (2011). Transaction costs in milk marketing : A comparison between Canada and Great Britain. *Agricultural Economics, 42*(2), 171-182. https://doi.org/10.1111/j.1574-0862.2010.00506.x

Rungis. (2017). Occitanie. Consulté 12 février 2018, à l'adresse Marché de Rungis website: https://www.rungisinternational.com/nos-regions-ont-du-gout/occitanie/

Russell, B., & Ryan, G. W. (2010). *Analyzing Qualitative Data : Systematic Approaches*. SAGE Publications.

Saaty, T. (2008). Decision making with the analytic hierarchy process. *International Journal of Services Sciences, 1*, 83-98.

Saaty, T. L. (1980). *The Analytic Hierarchy Process : Planning, Priority Setting, Resource Allocation*. McGraw-Hill.

Saaty, T. L. (1994). Highlights and critical points in the theory and application of the Analytic Hierarchy Process. *European Journal of Operational Research, 74*(3), 426-447. https://doi.org/10.1016/0377-2217(94)90222-4

Saaty, T. L. (2001). The Seven Pillars of the Analytic Hierarchy Process. In *Lecture Notes in Economics and Mathematical Systems*. *Multiple Criteria Decision Making in the New Millennium* (p. 15-37). https://doi.org/10.1007/978-3-642-56680-6_2

Saaty, T. L., & Vargas, L. G. (2012). The Seven Pillars of the Analytic Hierarchy Process. In *International Series in Operations Research & Management Science*. *Models, Methods, Concepts & Applications of the Analytic Hierarchy Process* (p. 23-40). https://doi.org/10.1007/978-1-4614-3597-6_2

Sage, C. (2003). Social embeddedness and relations of regard : Alternative 'good food'networks in south-west Ireland. *Journal of rural studies, 19*(1), 47-60.

Sainte-Marie, J., & Kubista, M. (2012). *Les Français et les produits locaux*. Consulté à l'adresse http://www.midipyrenees.fr/IMG/pdf/ CSA_pour_Region_Midi-Pyrenees_-_Les_Francais_et_les_ produits_locaux_presentation_.pdf

Saltmarsh, N., Meldrum, J., & Longhurst, N. (2011). The impact of community supported agriculture. *Bristol Soil Association*. Consulté à l'adresse https://ueaeprints.uea.ac.uk/id/eprint/47181/

Salvagnac, O. V. (2017). *Regards croises des grossistes du M.I.N.T. sur la relocalisation de la filiere maraichere dans la region toulousaine. Enquête réalisée dans le cadre du projet CAPPAP - par Louise Usero en mai et juin 2017, sous la direction de Valérie Olivier Salvagnac, enseignant-chercheur à l'ENSAT.*

Sampson, R. C. (2004). The Cost of Misaligned Governance in R&D Alliances. *The Journal of Law, Economics, and Organization, 20*(2), 484-526. https://doi.org/10.1093/jleo/ewh043

Scholz, S. W., Meißner, M., & Wagner, R. (2006). Robust Preference Measurement A Simulation Study of Erroneous and Ambiguous Judgement's Impact on AHP and Conjoint Analysis. In *Operations Research Proceedings*. *Operations Research Proceedings 2005* (p. 613-618). https://doi.org/10.1007/3-540-32539-5_96

Sénat. (2018). Les nouveaux apports de la science et de la technologie à la qualité et à la sûreté des aliments (tome 1, rapport). Consulté 1 novembre 2018, à l'adresse https://www.senat.fr/rap/r03-267/r03-26717.html

Seyfang, G. (2008). Avoiding Asda ? Exploring consumer motivations in local organic food networks. *Local Environment, 13*(3), 187-201.

SGAR. (2013). Diagnostic régional territorial Midi-Pyrénées : Préparation des programmes européens 2014 – 2020. Consulté 31 janvier 2018, à l'adresse http://www.europe-en-occitanie.eu/diagnostic/#.WnG586jibcs

Shaffer, J. D. (1987). Thinking about farmers' cooperatives, contracts, and economic coordination. *Cooperative theory: New approaches*, *18*, 61–86.

Shapiro, C., & Stiglitz, J. E. (1984). Equilibrium Unemployment as a Worker Discipline Device. *The American Economic Review*, *74*(3), 433-444. Consulté à l'adresse JSTOR.

Shavell, S. (1979). Risk Sharing and Incentives in the Principal and Agent Relationship. *The Bell Journal of Economics*, *10*(1), 55-73. https://doi.org/10.2307/3003319

Shelanski, H. A., & Klein, P. G. (1995). Empirical Research in Transaction Cost Economics : A Review and Assessment. *Journal of Law, Economics, & Organization*, *11*(2), 335-361. Consulté à l'adresse JSTOR.

Sibille, H. (2012). Contexte et genèse de la création des sociétés coopératives d'intérêt collectif (Scic). *Revue internationale de l'économie sociale : recma*, 110-117.

Siggelkow, N. (2007). Persuasion with Case Studies. *Academy of Management Journal*, *50*(1), 20-24. https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160882

Silverman, B. S., Nickerson, J. A., & Freeman, J. (1997). Profitability, Transactional Alignment, and Organizational Mortality in the U.s. Trucking Industry. *Strategic Management Journal*, *18*(S1), 31-52. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199707)18:1+<31::AID-SMJ920>3.0.CO;2-S

Simon, H. A. (1961). *Administrative behavior*. New-York: McMillan.

SIWI. (2008). Saving Water : From Field to Fork – Curbing Losses and Wastage in the Food Chain. Consulté 5 février 2019, à l'adresse Stockholm International Water Institute website: http://www.siwi.org/publications/saving-water-from-field-to-fork-curbing-losses-and-wastage-in-the-food-chain/

Spear, R. (2004). Governance in Democratic Member-Based Organisations. *Annals of Public and Cooperative Economics*, *75*(1), 33-60. https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.2004.00242.x

Staatz, J. (1985). *Game-Theoretic Analysis of Decision Making in Farmer Cooperatives* (Staff Paper Series N° 200893). Consulté à l'adresse Michigan State University, Department of Agricultural, Food, and Resource Economics website: https://econpapers.repec.org/paper/agsmidasp/200893.htm

Staatz, J. M. (1987). Farmers' incentives to tare collective action via cooperatives : A transaction cost approach. *In Cooperative Theory: New Approaches, U.S.D.A., ACS Service Report 18*, 87–107.

Stake, R. E. (2005). Qualitative case studies. In *Strategies of qualitative inquiry, 3rd ed* (p. 119-149). Thousand Oaks, CA, US: SAGE Publications, Inc.

Stenmarck, Å., Jensen, C., Quested, T., Moates, G., Buksti, M., Cseh, B., … Östergren, K. (2016). *Estimates of European food waste levels*. Consulté à l'adresse http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:ri:diva-27727

Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of Qualitative Research : Grounded Theory Procedures and Techniques* (Second edition). Newbury Park, Calif.: SAGE Publications.

Sykuta, M. E., & Cook, M. L. (2001). A New Institutional Economics Approach to Contracts and Cooperatives. *American Journal of Agricultural Economics*, *83*(5), 1273-1279.

Tarbes-Info. (2017). Plateforme de produits locaux alimentaires : Le département engagé. Consulté 23 janvier 2018, à l'adresse Http://www.tarbes-infos.com website: http://www.tarbes-infos.com/spip.php?article20629

Tellis, W. (1997). Introduction to Case Study. *The Qualitative Report*, *3*(2), 1-14.

The GBD Obesity Collaborators. (2017). Health Effects of Overweight and Obesity in 195 Countries over 25 Years. *New England Journal of Medicine*, *377*(1), 13-27. https://doi.org/10.1056/NEJMoa1614362

Torre, A., & Talbot, D. (2018). Proximités : Retour sur 25 années d'analyse. *Revue dEconomie Regionale Urbaine*, *Décembre*(5), 917-936.

Torz-Dupuis, C. (2017). ARIÈGE - Valorisation des filières courtes pour la restauration collective : Ça fonctionne ! Consulté 15 février 2018, à l'adresse Www.occitanie-tribune.com website: http://www.occitanie-tribune.com/articles/3249/ariege-valorisation-des-filie%CC%80res-courtes-pour-la-restauration-collective-c%CC%A7a-fonctionne/

Trechter, D. D., King, R. P., & Walsh, L. (2002). Using Communications to Influence Member Commitment in Cooperatives. *Journal of Cooperatives*, *17*. Consulté à l'adresse http://ageconsearch.umn.edu/record/46423

URGENCI. (2019). Community Supported Agriculture (CSA). Consulté 16 mai 2020, à l'adresse https://www.ifoam.bio/en/community-supported-agriculture-csa

USDA. (2018). Local Food Directories : Food Hub Directory | Agricultural Marketing Service. Consulté 22 janvier 2018, à l'adresse https://www.ams.usda.gov/local-food-directories/foodhubs

Vallez, A. (2018). Amazon ouvre sa porte aux petits producteurs. Consulté 10 octobre 2019, à l'adresse Le Figaro.fr website: https://www.lefigaro.fr/societes/2018/11/08/20005-20181108ARTFIG00344-amazon-ouvre-sa-porte-aux-petits-producteurs.php

Velly, R. L. (2017). *Sociologie des systèmes alimentaires alternatifs : Une promesse de différence*. Presses des Mines.

Velly, R. L., & Dubuisson-Quellier, S. (2008). Les circuits courts entre alternative et hybridation. *Maréchal, Gilles. Les circuits courts alimentaires. Bien manger dans les territoires, Educagri, pp.105-112, 2008*. https://hal-sciencespo.archives-ouvertes.fr/hal-00972710/document

Venkat, K. (2011). The Climate Change and Economic Impacts of Food Waste in the United States. *International Journal on Food System Dynamics*, *2*(4), 431-446. https://doi.org/10.18461/ijfsd.v2i4.247

Wakeland, W., Cholette, S., & Venkat, K. (2012). Food transportation issues and reducing carbon footprint. In J. I. Boye & Y. Arcand (Éds.), *Green Technologies in Food Production and Processing* (p. 211-236). https://doi.org/10.1007/978-1-4614-1587-9_9

Wallet, F., & Bouroullec, M. (2020). Politique publique et développement des chaînes alimentaires courtes de proximité : Une analyse des PDR de la Région Occitanie. Numéro Spécial « Les rôles des structures collectives dans le maintien d'exploitations et de filières agricoles durables dans les territoires ruraux ». *Développement durable et territoires (à paraitre)*.

Ward, J. H. (1963). Hierarchical Grouping to Optimize an Objective Function. *Journal of the American Statistical Association*, *58*(301), 236-244. https://doi.org/10.1080/01621459.1963.10500845

Ward, N. (1993). The Agricultural Treadmill and the Rural Environment in the Post-Productivist Era. *Sociologia Ruralis*, *33*(3-4), 348-364. https://doi.org/10.1111/j.1467-9523.1993.tb00969.x

Weber, C. L., & Matthews, H. S. (2008). Food-Miles and the Relative Climate Impacts of Food Choices in the United States. *Environmental Science & Technology*, *42*(10), 3508-3513. https://doi.org/10.1021/es702969f

Wiggins, S., Kirsten, J., & Llambí, L. (2010). The Future of Small Farms. *World Development*, *38*(10), 1341-1348. https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2009.06.013

Williamson, O.E. (2000). Contract and Economic Organization. *Revue d'économie Industrielle*, *92*(1), 55-66. https://doi.org/10.3406/rei.2000.1036

Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications: A Study in the Economics of Internal Organization* (SSRN Scholarly Paper N° ID 1496220). Consulté à l'adresse Social Science Research Network website: https://papers.ssrn.com/abstract=1496220

Williamson, O. E. (1981). The Modern Corporation : Origins, Evolution, Attributes. *Journal of Economic Literature*, *19*(4), 1537-1568. Consulté à l'adresse JSTOR.
Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism : Firms, Markets, Relational Contracting*. Free Press.
Williamson, O. E. (1990). A Comparison of Alternative Approaches to Economic Organization. *Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE) / Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft*, *146*(1), 61-71. Consulté à l'adresse JSTOR.
Williamson, O. E. (1991). Comparative Economic Organization : The Analysis of Discrete Structural Alternatives. *Administrative Science Quarterly*, *36*(2), 269-296. https://doi.org/10.2307/2393356
Williamson, O. E. (1996). *The Mechanisms of Governance*. Oxford University Press.
Williamson, O.E. (2000). Contract and Economic Organization. *Revue d'économie Industrielle*, *92*(1), 55-66. https://doi.org/10.3406/rei.2000.1036
Williamson, O. E. (2003). Examining economic organization through the lens of contract. *Industrial and Corporate Change*, *12*(4), 917-942. https://doi.org/10.1093/icc/12.4.917
Williamson, O. E. (2004). *Transaction Cost Economics and Agriculture : An Excursion* (In G. Van Huylenbroeck&G. Durant (Eds.), Multifunctionality Agriculture: A New Paradigm for European Agriculture and Rural Development. (pp. 19-39)). Consulté à l'adresse https://ci.nii.ac.jp/naid/10017567689/
Xerfi. (2016a). *Etude la restauration collective*. Consulté à l'adresse https://www.food-market-vision.fr/publication/restauration-collective-les-derniers-chiffres-cles-2016-et-les-tendances-a-venir/
Xerfi. (2016b). La grande distribution écrase les coûts… et les fournisseurs. Consulté 11 février 2019, à l'adresse La Tribune website: https://www.latribune.fr/opinions/tribunes/20141031trib92e22447e/la-grande-distribution-ecrase-les-couts-et-les-fournisseurs.html
Yin, R. K. (1984). *Case study research : Design and methods*. SAGE Publications.
Yin, R. K. (2009). *Case study research : Design and methods* (4th ed). SAGE Publications.
Yin, R. K. (2014). *Case Study Research and Applications : Design and Methods*. SAGE Publications.
Yin, X., & Zajac, E. J. (2004). The strategy/governance structure fit relationship : Theory and evidence in franchising arrangements. *Strategic Management Journal*, *25*(4), 365-383. https://doi.org/10.1002/smj.389
Young, L. M., & Hobbs, J. E. (2000). Closer vertical co-ordination in agri-food supply chains : A conceptual framework and some preliminary evidence. *Supply Chain Management: An International Journal*, *5*(3), 131-143. https://doi.org/10.1108/13598540010338884
Zavadskas, E. K., Turskis, Z., & Kildienė, S. (2014). State of art surveys of overviews on MCDM/MADM methods. *Technological and Economic Development of Economy*, *20*(1), 165-179. https://doi.org/10.3846/20294913.2014.892037

ANNEXES

Annexe 1 : Guide d'entretien semi-directif pour les techniciens de la restauration collective…….257

Annexe 2 : Guide d'entretien semi-directif pour les clients de la restauration collective…….259

Annexe 3 : Le guide d'entretien semi-directif pour les gestionnaires – projet CAPPAP……261

Annexe 4 : Le guide d'entretien semi-directif pour les agriculteurs – projet CAPPAP……..271

Annexe 5 : Enquête qualitative des attributs d'implication des producteurs dans la plateforme d'approvisionnement des produits locaux……...278

Annexe 6 : Enquête quantitative auprès des agriculteurs…….283

Annexe 7 : Statistiques descriptives des agriculteurs non-impliqués (n=52) dans les plateformes……..286

Annexe 8 : Le test de multi colinéarité des variables……..287

Annexe 1 : Guide d'entretien semi-directif pour les techniciens de la restauration collective

*Nom de la collectivité :*_____
Date : _____
Adresse : _____
Enquêté (*Nom, Prénom)*: _____
Fonction : _____
Téléphone : _____ *Email :* _____

Phase introductive : Rôle de la collectivité et vision sur les produits locaux

1) Quels sont les rôles de votre collectivité dans l'approvisionnement ? Votre organisme est responsable pour quelles type de la (ex. uniquement lycée ou l'autres comme maison des retraite, foyers, personnes âgées, administrative, restauration concédé ou autogérée etc.) ?
2) Nombre de repas servis par l'année, par jour ?
3) Quelle est la vision de votre collectivité et les enjeux principaux autour de l'approvisionnement en produits locaux ?

Phase d'approfondissement : La politique, la gouvernance et les actions menées par la collectivité vis-à-vis des produits locaux

1) Quelle est votre politique et la stratégie par rapport à l'approvisionnement des cantines (le prix, la qualité, la proximité : produits locaux ou en circuits courts, le côté nutritionnel) ?
2) Quels programmes ont été mis en place ? Quand ? Comment ? Par qui étaient-ils financés ?
3) Quels sont les objectifs de ces programmes et actions ? Quels sont les évolutions de politique/stratégie d'approvisionnement des cantines (établir des repaires temporels) ? Vous collaborées avec les autres collectivités territoriales (pour s'approvisionner) ?
4) Votre politique sur produits comme bio, SIQO, durables et locaux ? Pourquoi ce choix et qui/comment décide ? Est-ce qu'il y a les engagements – quelle proportion de produits durables, bio, SIQO ou locaux dans leurs menus ? Connaissez-vous leur proportion de ces produits dans votre approvisionnement ?
5) Comment vous vous s'approvisionnez avec les produits locaux et les autres (grossistes, plateformes, etc.) ? Savez-vous s'ils sont disponibles et lesquels dans la région ?

6) Quelle est votre politique concernant la passation d'une commande par une cantine (par les grossistes, les entreprises spécialisées (Sodexo), les agriculteurs, les artisans ou les autres ? Qui a la priorité ? Qui décide et comment la politique est mise en place ?
7) Comment et qui rédige les marches publics (appels d'offres) ? Sont-ils adaptés pour approvisionnement des certains produits ? Comment et quelle a été l'évolution au sien de votre collectivité ? Combien des commandes sont effectuées à travers les appels d'offre et gré-a-gré (seuil a été levé sur 25k €) ?
8) Combien de % présentent les plateformes dans les volumes et en chiffre d'affaires ? Et les autres fournisseurs des produits locaux ? Qui offre des prix plus compétitifs ?
9) Types de cuisines (centrales et d'autres) et leur proportion ? L'approvisionnement diffère-i-il selon le type ? Liaisons chaudes ou froides et leurs proportions ?
10) Vous connaissez le prix de vos repas (prix des denrées alimentaires et le prix de production d'un repas) ? Vous savez combien ça coûté de produire un repas avec les produits locaux et durables ?
11) Quel est le barème des tarifs pour les repas ? Comment et qui décide ? Où trouver les infos ?
12) Quels sont les contraintes et les points fortes des plateformes pour approvisionner les produits locaux ? Quels sont les contraintes de l'approvisionnement local pour les cantines ?

Phase de conclusion : L'avenir de l'approvisionnement local et les leviers envisagés

1) Quels sont les programmes, les actions et les projets futurs de la collectivité concernant l'approvisionnement local ?
2) Quelle est votre vision de l'avenir des produits locaux ?
3) Connaissiez-vous les personnes responsables de la restauration collective sur le niveau régional, départemental et municipal

Annexe 2 : Guide d'entretien semi-directif pour les clients de la restauration collective

*Nom de la restauration collective :*_____
Date : _____
Adresse : _____
Enquêté (*Nom, prénom)*: _____
Fonction : _____
Téléphone : _____ *Email :* _____

1) Approvisionnement des produits locaux et circuits

Vous-vous approvisionnez avec des produits locaux ? Vous faits ça en circuits courts et qui sont des fournisseurs (sinon dans quels circuits longs) ? Depuis quand (pour chaque circuit) ?

Avec quels produits vous vous approvisionnez par plateforme ? Depuis quand ? Pourquoi et quels problèmes vous rencontrent ?

Pour quels non ? Pourquoi et quels problèmes vous rencontrent ? Les problèmes liés à la rigidité des appels d'offres : qualité, spécificité, disponibilités ? Les problèmes de la non-disponibilité des informations ?

Comment vous avez augmenté l'approvisionnement en produits locaux et quels ont été les freins ?

Comment vous voyez le rôle des plateformes dans cette augmentation ? Quelle est le rôle d'allotissement des commandes dans l'approvisionnement locale (par rapport de quantité et différents types/familles des produits) ? Ces deux moyens pour l'approvisionnement locale sont-ils complémentaires ou peut être substituables ?

2) Politique et incitations

Il y a une politique qui vous encourage de vous approvisionner localement (ou pas) ? Comment ce soutien il est organisé ? Il y a des freins politiques pour l'approvisionnement des produits locaux ?

Il y a des autres motivations ou d'incitations pour l'approvisionnement local ? Pourquoi et comment ce soutien est organisé ?

3) Les rasions d'utilisation des plateformes et les problèmes, avantages

Pourquoi vous choisirez ou non des plateformes pour approvisionnement ? Quels sont les motivations et raisons principales de la (non)utilisation ?

Quels sont avantages et les désavantages de s'approvisionner par les plateformes à votre avis ? Pourriez-vous les lister les principales :

- Avantages d'abord (logistique, recherche de produits, organisation, etc.)
- Désavantages et difficultés rencontres (prix, disponibilité, logistique, etc.)

Comment avez-vous surmonté ces problèmes (tu peux t'appuyer sur chaque problème qui ils ont listé) ?

Comment vous gérez l'achats des produits locaux/de plateforme s'ils sont chères ? Et s'ils ne sont pas disponibles ?

4) Les asymétries d'information pour l'achat des produits locaux

Dans quelles situations vous ne disposez pas les infos pour faire l'achat des produits locaux (vous ne pouvez pas les acheter car pas les infos nécessaires disponibles) ?

Quels sont les moyens pour s'informer sur la disponibilité des produits locaux ?

Quels sont les freins ?

Que-pensez-vous de futur des plateformes ? Pensez-vous que ce sont des outils pérennes pour l'approvisionnement des produits locaux ? Il y a des autres moyens plus efficaces/convenants à le faire ?

Infos supplémentaires sur le fonctionnement de la cantine

Vous faites combien de repas par jour ?

Et après le coût de matière première (des denrées alimentaires) pour le repas ?

Annexe 3 : Le guide d'entretien semi-directif pour les gestionnaires – projet CAPPAP

Objectifs :
- Comprendre les étapes clés de création et de développement de l'initiative
- Appréhender la nature et la vision stratégique de l'initiative
- Comprendre la structure et dynamique de la gouvernance de l'initiative
- Appréhender l'effet du développement des initiatives sur la relocalisation des filières dans les territoires

*Nom de l'initiative :*_____*Date :*_____
Adresse : _____
Enquêté (*Nom, prénom)*: _____
Fonction : _____
Téléphone : _____ *Email :* _____

H1 : L'essor et la pérennité des initiatives collectives dépend de la nature de l'organisation et sa gouvernance

Historique

Quand l'initiative a-t-elle été créée ? Par qui ? Dans quel but/objectif ? Si des producteurs sont à l'origine de l'initiative, comment se sont-ils connus ?

Quelles ont été les étapes du montage de l'initiative (études de marché préliminaires, recherche de soutien…) ? Quand se sont-elles déroulées ? Combien de temps y a-t-il eu entre l'idée et le démarrage des activités ?

Qui vous a aidé dans ce processus ? Comment (soutien financier, matériel, politique, technique, mise à disposition des locaux, marketing/communication, humain…) ? Quand et pour combien de temps ? A quelle hauteur ? Quelles étaient les modalités de désengagement ?

Aujourd'hui, recevez-vous encore des aides ? Lesquelles ? Quels sont les montants ? Pour combien de temps ?

Quel est la part d'autofinancement ? Quelles sont les sources (cotisations, marges, dons…) ? Quels sont les montants ?

Comment les mesures politiques pour l'approvisionnement local et aussi à travers les plateformes sur les différentes échelles (l'EU, Français, régional, départemental, local, etc.) ont changé vos dispositifs de fonctionnement ? Et ceux de producteurs, clients pour approvisionner localement ? Cela facilité vos coopération/relations ?

Valeurs et objectifs généraux

Quelles sont les valeurs de l'initiative ? Sont-elles inscrites dans une charte, un règlement ? Ont-elles évolué au cours du temps ? Pouvons-nous y avoir accès ?

Quels sont vos objectifs généraux à court, moyen et long terme de l'initiative ? Ont-ils évolué au cours du temps ?

Objectifs et actions environnementales

Qu'avez-vous mis en place dans le domaine de l'environnement (énergies renouvelables, sensibilisation, protection de la biodiversité, recyclage, réduction des intrants, évaluation empreinte carbone etc.) ? Quand ? Sont-ils inscrits dans une charte, un règlement ? Ont-ils évolué au cours du temps ? Pouvons-nous y avoir accès ?

Comment ces éléments sont contrôlés (visuel, externe, confiance, …) ? Par qui ? Quand ?

Objectifs et actions sociales

Qu'avez-vous mis en place dans le domaine social pour les salariés (intéressement, 13ème mois, plan de carrière, primes) ? Pour les producteurs (formation, développement de compétences, repas, visites de fermes …) ? Pour les clients/consommateurs finaux (sensibilisation au gaspillage, nutrition, saisonnalité etc.) ? Pourquoi ? Sont-ils inscrits dans une charte, un règlement ? Ont-ils évolué au cours du temps ? Pouvons-nous y avoir accès ?

Comment évalueriez-vous le niveau de pénibilité et d'intensité du travail des producteurs et employés ? Y a-t-il eu des accidents (maladies, fractures) depuis le début de l'initiative ? Quels types ? Quelles actions ont été mises en place (prévention et/ou correction)?

Quels sont les principaux avantages pour les producteurs et/ou clients (meilleurs prix, nouveaux débouchés, débouchés durables, nouvelles installations, diversification de l'activité, lien social, lutte contre l'isolement…) ?

Objectifs et actions économiques

Quels sont les objectifs économiques de l'initiative ?

Quel est le CA actuel ? Quel CA par famille (viande, F&L, laitier, boisson, épicerie etc.) et par type de produits (conventionnels, label rouge, bio, AOP etc.) ? Quelle est son évolution sur les 3 dernières années ? Qu'est-ce qui explique cette évolution (négative ou positive) ?

Quelles sont vos charges (fixes et variables) ? Comment évoluent-elles depuis ces 3 dernières années ?

Quelles sont les marges prises sur les ventes ? Est-ce que les marges sont différentes selon les produits ? Comment sont-elles décidées ?

Quels sont les retours des producteurs à propos de ces marges ? Ont-elles évolué ? Souhaitez-vous augmenter ou diminuer ces marges ? Pensez-vous que l'initiative soit au niveau équivalent, supérieur ou inférieur aux marges classiques ?

Quel est votre niveau d'endettement ? A quoi correspond t-il ?

Quel est votre seuil de rentabilité ? Pourquoi ce seuil de rentabilité (faire le calcul des charges et des ressources financières). Qu'est-ce qui explique votre situation par rapport au seuil de rentabilité ? Quand pensez-vous atteindre ce seuil ?

Structure matérielle/humaine/managériale

Pouvez-vous décrire la structure matérielle de l'initiative ? Quelles sont les surfaces dédiées à la vente, au stockage (et au stockage à froid), en m² ?

L'initiative a-t-elle toujours été située dans ces locaux ? Comment ont-ils été obtenus ? Etes-vous satisfait de cet emplacement (emplacement, parking, accessibilité…) ? Expliquez les changements.

Etes-vous locataire ou propriétaire ? Quel est le montant du loyer et des charges diverses ?

Avez-vous plusieurs points relais/de retrait ? Combien ? Où ?

Combien y a-t-il de salariés ? Combien d'heures font-ils par semaine ? Y a-t-il eu un renouvellement des salariés ? Est-ce que le nombre de salariés est suffisant pour couvrir la charge de travail ?

Parmi les salariés, combien y-a-t-il des femmes, de travailleurs handicapés, d'emplois sociaux, de personnes âgées, de jeunes… ?

Quelles sont les compétences des personnes impliquées dans l'initiative en termes de circuits courts/produits locaux … ? Quelles sont les compétences nécessaires et manquantes ?

Mettez-vous à disposition des producteurs et/ou des clients des informations sectorielles (newsletters, fiches techniques, revues interprofessionnelles, bases de données….) ? Si non, pourquoi ?

Récoltez-vous des informations sur les achats (producteurs) et les ventes (clients/consommateurs finaux) ? Lesquelles ? Comment ? Que faites-vous de ces informations ? Si non, pourquoi ne récoltez-vous pas ou n'utilisez-vous pas ces informations ?

Communication et concurrence

Qui gère la communication au sein de l'initiative (membres formés à la communication, agence spécialisée) ? Existe-t-il une organisation spécifique autour de la communication vers les clients (catalogue, prospection client, prospection fournisseur, site internet) et vers les producteurs ?

Quels éléments sont mis en avant (environnement, bien-être animal, commerce équitable, origine des produits, lien social etc.) ?

Avez-vous des concurrents ? Qui sont-ils (GMS, AMAP, Ruche qui dit oui, les entreprises etc.) ? Où sont-ils ? Sont-ils spécialisés dans les produits locaux ?

Comment l'initiative se différencie face à cette concurrence (produits, stratégie de communication, service combiné etc.) ? Les points forts et faibles par rapport de la concurrence ou votre efficacité comparé ?

Approvisionnement

Quelle est votre zone d'approvisionnement (département, territoire…) ? Pourquoi avez-vous choisi cette zone ?

Quel est le nombre de producteurs impliqués dans l'initiative ? Combien y-a-t-il de producteurs locaux dans l'initiative ? Quelles ont été les évolutions ces 3 dernières années ? Comment expliquez-vous ces évolutions ?

Quelles sont les différentes modalités de producteurs (associé, adhérent, apporteur, gérant/co-gérant …) et dans quelles proportions ? Quelles sont les évolutions par modalités sur les 3 dernières années ?

Quel sont les différents profils de producteurs (âge, taille, implication, militant, bio ou pas, installation hors cadre, valeurs …) ? Ont-ils évolués ? Cette diversité de profil/modalité est-il un atout ou une contrainte ? Comment gérez-vous cette diversité ?

Comment se déroule l'approvisionnement (commande, livraison, gestion des stocks, mise en rayon…) ?

Quels sont les modes, les délais de livraison et de paiement pour les producteurs (virements, CB, espèces, tickets ou chèques alimentaires) ?

Est-ce qu'il y a une mutualisation des transports entre producteurs-producteurs et producteurs-initiative ? Est-elle inscrite, systématique ? Comment sont faites les livraisons aux clients ? Faites-vous appel à une entreprise spécialisée dans le transport ?

Les points faibles (problèmes) et forts dans la logistique ? Evolution et changements dans le futur ?

- **Vente et positionnement stratégique**

Quelles familles de produits sont commercialisées par l'initiative (fruits et légumes, viande, produits laitiers, épicerie et boisson) et combien des références au total (possible d'avoir le catalogue) ? Quel est le nombre de producteurs par famille ? Quels types de produits proposez-vous (conventionnels, label rouge, bio, AOP etc.) ? Quel est le nombre de producteurs par type ?

Toutes les familles de produits contiennent-elles des produits « bio » ? Quel est l'intérêt de proposer des produits « bio » dans l'initiative ?

Y a-t-il une spécification des produits (guide de production, cahier des charges, …) imposée par l'initiative ? Lesquelles ? Comment le contenu des spécifications a été déterminé (construction unilatérale, avec les producteurs, multi-acteurs) ? Sont-ils inscrits dans une charte, un règlement ? Pouvons-nous y avoir accès ?

Avez-vous une marque privée/collective ? Comment ils sont contrôlés (visuel, externe, confiance, …) ? Par qui ? Quand ?

Quelle est votre zone de chalandise/vente ?

Combien avez-vous de clients ? Comment ce nombre a évolué ces 3 dernières années ? Pourquoi ?

Quels sont les différents profils de clients) et leur évolution ? Leur proportion et évolution ? Leur l'ordre d'importance ? Est-ce que les clients sont des habitués, des gens de passage ? Cette diversité de profil est-il un atout ou une contrainte ? Comment le gérez-vous ?

Comment se déroule les ventes (nombre points de vente/retrait, horaires, jours d'ouverture, permanences…) ?

Quel est le ticket moyen ? Quels sont les modes, les délais de livraison et de paiement pour les clients (virements, CB, espèces, tickets ou chèques alimentaires) ?

Travaillez-vous avec les acteurs publics (cuisines centrales, marie etc.) ? Avez-vous répondu à des appels d'offre ? Lesquelles ? Dans les deux cas, quel sont les fréquences/récurrences (ex. contrats pluriannuelles) ? Combien chacun représente par rapport aux autres ventes (volume et/ou valeur) ? Quel est l'intérêt du marché public pour l'initiative ? Quelles sont les difficultés rencontres ?

Comment gérez-vous les invendus ?

Dispositif de prise de décision

Quel est votre statut juridique ? Pourquoi ce choix ? Est qu'il a évolué ? Etes-vous satisfait de ce statut ?

Comment sont prises les décisions (assemblées, comité de direction, fonctionnement collégial…) ? Qui constitue l'organe décisionnel (producteurs, OP, clients etc.)? Combien de personnes dans chaque catégorie ? Comment et quand sont-ils sélectionnés ? Quel est le rôle de chacun ? Quels sont les pouvoirs respectifs (qui a le droit de faire quoi ou qui décide et comment) ? Il y a des conflits des intérêts, tensions entre les différents acteurs dans l'organe décisionnel ? Comment sont-ils résolus ?

Comment les dispositifs de prise de décision/coordination ont-ils évolué depuis le démarrage de l'initiative ?

Y a-t-il un ou plusieurs leaders dans l'initiative ? Qui sont-ils ? Quels sont leurs rôles ? Depuis quand sont-ils présents ? Ont-ils été volontaires ? Est-ce qu'il y a eu un renouvellement des leaders ?

Quels sont les critères de sélection des producteurs) ? Qui décide ? Quand ? Comment ? Avez-vous des difficultés pour les retrouver (concurrence avec d'autres CC) ?

Quels sont les critères de sélection des clients ? Qui décide ? Quand ? Comment ? Avez-vous des difficultés pour les retrouver (concurrence avec d'autres CC) ?

Qui fixe les volumes d'approvisionnement (plan des cultures, production) et les prix d'achat aux producteurs ? Comment et quand les volumes et les prix sont déterminés ? Comment et quand sont-ils réévalués ? Par qui ? Pourquoi avoir choisi ce mode de fonctionnement ? Quels sont les avantages et les inconvénients ?

Qui fixe les volumes de vente et les prix de vente aux clients/consommateurs finaux ? Comment et quand ces volumes de vente et les prix de vente sont déterminés ? Comment et quand sont-ils réévalués ? Par qui ? Pourquoi avoir choisi ce mode de fonctionnement ? Quels sont les avantages et les inconvénients ?

Contrats

Existe-t-il un contrat/accord entre l'initiative et les producteurs ? Quels sont les droits et les devoirs des parties prenantes (engagement en termes de volume, prix, délais de paiement, durée, qualité, rémunération du temps d'astreinte, invendus ...) ? Qui a pris ces décisions ? Comment ont-ils évolué ? Pouvons-nous y avoir accès ? Quand et comment sont-ils négociés, renouvelés, modifiés, … ? Par qui ?

Existe-t-il un contrat/accord entre l'initiative et les clients ? Sont-ils différents selon le client ? Quels sont les droits et les devoirs des parties prenantes (engagement en termes de volume, prix, délais de paiement, durée, qualité ...)? Comment ont-ils évolué ? Pouvons-nous y avoir accès ? Quand et comment les contrats/accords sont négociés, renouvelés, modifiés, … ? Par qui ?

En cas de non-respect des contrats/accords établis existe-t-il des sanctions ? Lesquelles ? Qui et comment décide les sanctions ?

Actifs spécifiques

Est-ce que les produits ont des caractéristiques différentes/spécifiques qui sont valorisées par vos clients ? Quels ont été les coûts pour obtenir ces caractéristiques ?

Pensez-vous que certains investissements réalisés par l'initiative ne sont pas valorisés par vos clients /consommateurs finaux et par les producteurs ? Lesquels ?

Est-ce que les producteurs et/ou clients ont dû investir pour s'adapter à la demande de l'initiative ? Dans quelles mesures ?

Est-ce que la localisation est un facteur important : Pour vos activités ? Pour les producteurs ? Pour les clients ?

Est-ce que la notion de temps est un facteur important (délai de livraison, fragilité des produits, chaine du froid…) : Pour vos activités ? Pour les producteurs ? Pour les clients ?

Est-ce que l'initiative a acquis des compétences spécifiques pour répondre aux besoins des clients/consommateurs finaux ? Lesquelles ? Quels sont les bénéfices obtenus ?

Fréquences

Quelles sont les fréquences et la récurrence d'achat aux producteurs ? Cela facilite le travail avec eux ; pourquoi et comment (la répétition et création des habitudes) ?

Quelle est la fréquence et la récurrence de vente aux clients ? Cela facilite le travail avec eux ; pourquoi et comment (la répétition et création des habitudes) ?

Incertitudes

Quelles sont les sources d'incertitude (internes et externes) dans les échanges entre l'initiative et les producteurs/clients/consommateurs finaux ?

Est-ce qu'il y a des conflits/tensions au sein de l'initiative ? Entre qui ? Pour quelles raisons ? Comment sont-ils gérés ?

Quelles pourraient être les raisons de désengagement d'un producteur ? Serait-il facile d'en trouver d'autres ?

Quelles pourraient être les raisons de désengagement d'un client/consommateur final ? Serait-il facile d'en trouver d'autres ?

Existe-il la fidélité et confiance de cote producteurs et coté clients ? Pourquoi (oui ou non, les raisons majeures et comment elle était créée ?

H2 : Le développement des initiatives collectives génère la relocalisation des filières dans le territoire

- **Eléments économiques -> Création et maintien des exploitations agricoles/création d'emploi**

Quels sont vos objectifs économiques dans le futur (CA, charges, seuil de rentabilité, investissements, redistribution du bénéfice…) ? Comment allez-vous faire pour les atteindre ? Quels pourraient être les freins ?

L'initiative a-t-elle déjà innové en termes de produit, de procédé, de marketing et/ou organisationnel ? Quoi ? Quand ? Comment ? Avec qui (producteurs, clients, consommateurs finaux…) ? Pour qui ?

Soutenez-vous l'innovation des producteurs, clients ou consommateurs finaux ? Comment (réunions collectives, soutien personnalisé, faisant appel à des organismes de recherche…) ? Donnez des exemples.

Est-ce que l'initiative réduit la baisse continue du nombre d'exploitation sur le territoire ?

Quel est le nombre de JA dans l'initiative ? Que faites-vous pour les soutenir ? Quel est l'évolution de ce nombre depuis les 3 dernières années ?

Est-ce que l'initiative a permis l'installation de nouveaux producteurs ? Combien ? Quand ? Comment ?

Cette année, êtes-vous à le recherche de nouveaux producteurs ? Combien ? Lesquels ?

Est-ce que l'initiative a permis l'émergence ou la modification des systèmes de production ? Lesquels ? Quand ? Comment ? Avec qui ?

Est-ce que l'initiative a permis la création d'ateliers de transformation ? Lesquels ? Quand ? Comment ? Avec qui ?

Est-ce que l'initiative a permis la création d'emploi ? Lesquels ? Quand ? Comment ?

Comment se déroule l'intégration et l'adaptation des nouveaux producteurs au sein de l'initiative ?

- **Politique/synergies locales**

Est-ce que les clients (GMS, collectivités locales, magasins spécialisés…) ont modifié leurs dispositifs d'approvisionnement pour travailler avec l'initiative ?

Est-ce que l'initiative a développé des partenariats/collaborations avec des acteurs du territoire (OP, Parcs Naturels, Interprofessions, Collectivités…) ? Lesquels ? Quand ? Comment ?

- **Eléments sociaux**

A quels moments peuvent se rencontrer les clients/consommateurs finaux et les producteurs (lors de l'achat, lors d'évènements organisés) ? Quels sont les avantages et les inconvénients de ces rencontres ?

Est-ce que l'initiative permet de créer des liens d'amitiés, de coopération ou de solidarité ? Avec qui ? Quels sont les bénéfices ?

Dans quelles mesures l'initiative valorise l'image de l'agriculture et des producteurs ?

Pensez-vous que l'initiative favorise le bien-être et la qualité de vie des producteurs (reconnaissance par tous, liens prod-conso, réduction de l'isolement) ? Comment ?

Est-ce que l'initiative donne l'impression à ses adhérents d'appartenir à un groupe ? Dans quelles mesures ?

Les points de distribution sont-ils accessibles en voiture, en transports en commun, en vélo, à pied ?

Pensez-vous que toutes les catégories de consommateurs/producteurs peuvent avoir accès à l'initiative (classes sociales, niveau de revenu etc.) ? Pourquoi ?

PRISE DE RECUL

Quelles difficultés avez-vous rencontré au moment de la création et depuis ? Comment avez-vous surmonté ces difficultés ?

Quels sont les points faibles et les points forts de l'initiative ?

Quelles sont les contraintes liées au fonctionnement avec l'initiative (logistique, managérial, humaine…) ?

Envisagez-vous de fournir des services supplémentaires aux producteurs ? Aux clients ? Lesquels ? Quand ? Comment ? Quels freins pourriez-vous rencontrer à la mise en place de ces actions ?

Comment envisagez-vous l'avenir de l'initiative ?

Annexe 4 : Le guide d'entretien semi-directif pour les agriculteurs – projet CAPPAP

Objectifs :
- Comprendre le processus de création/développement de l'initiative
- Appréhender la nature/fonctionnement de l'initiative et les interactions avec les producteurs
- Appréhender la gouvernance de l'initiative et l'implication des producteurs
- Identifier les éléments liés à la relocalisation des filières sur les territoires

Nom de l'initiative : _____
Date : _____
*Producteur (Nom, prénom):*_____
Adresse : _____
Téléphone : _____
Email : _____

H1 : L'essor et la pérennité des initiatives collectives dépend de la nature de l'organisation et sa gouvernance

- **Nature de l'organisation**

Historique

Comment et quand l'initiative a été créée ? Par qui ? Dans quel but/objective ?

Est-ce que des producteurs étaient à l'origine de l'initiative ? Avez-vous fait partie de ce groupe?

Quand et comment vous avez connu l'initiative ?

Quelles sont les raisons de votre adhésion à l'initiative (mode de commercialisation, leur marché, prix, valeurs sociales/environnementales...) ?

Valeurs et objectifs généraux

Quelles sont les valeurs de l'initiative ? Sont-elles inscrites dans un règlement, une charte ? Ont-elles évolué au cours du temps ?

Quels sont les objectifs de l'initiative à court, moyen et long terme ? Ont-ils évolué/changé au cours du temps ?

Objectifs et actions environnementales

Décrivez-nous les actions mises en place par l'initiative dans le domaine de l'environnement (énergies renouvelables, sensibilisation, protection de la biodiversité, recyclage, réduction des intrants, évaluation empreinte carbone…) ? Quand ? Sont-elles inscrites dans une charte, un règlement ? Pouvons-nous y avoir accès ?

Comment ces éléments sont contrôlés (visuel, externe, confiance, …) ? Par qui ? Quand ?

Objectifs et actions sociales

Quelles actions sociales l'initiative a-t-elle mis en place pour les producteurs (formation, développement de compétences, repas, visites de fermes …) ? Pour les clients/consommateurs (sensibilisation au gaspillage, nutrition, saisonnalité etc.) ? Pourquoi ? Quand ?

Comment évalueriez-vous le niveau de pénibilité et d'intensité du travail des producteurs lié à l'initiative ?

Quels sont les avantages de travailler avec l'initiative (meilleurs prix, nouveaux débouchés, débouchés durables, nouvelles installations, diversification de l'activité, lien social, lutte contre l'isolement…) ?

Objectifs et actions économiques

Quels sont les objectifs économiques de l'initiative ?

Décrivez-nous l'état financier de l'initiative (CA, bénéfices, charges, point d'équilibre, taux d'endettement, source de financement, investissement)?

Quelles sont les marges prises par l'initiative sur les ventes ? Est-ce que les marges sont différentes selon les produits ? Comment sont-elles décidées ? Ont-elles évolué depuis la création de l'initiative ?

Que pensez-vous de ces marges ? Souhaitez-vous augmenter ou diminuer ces marges ? Pensez-vous que l'initiative soit au niveau équivalent, supérieur ou inférieur aux marges classiques (GMS, magasins spécialisés) et/ou d'autres circuits courts ?

Structure matérielle/humaine/managériale

Quelles sont les compétences des personnes impliquées dans l'initiative en termes de circuits courts/produits locaux etc. ? Quelles sont les compétences nécessaires et manquantes ?

Communication et concurrence

Est-ce que l'initiative met à disposition des outils de communication (catalogue, prospection client, prospection fournisseur, site internet) ? Lesquels ? Depuis quand ?

Quels sont les canaux de communication entre vous et l'initiative (réunion, email, etc.) ? Quelles sont les informations échangées (newsletters, fiches techniques, revues interprofessionnelles, bases de données, information client …) ? Etes-vous satisfait ?

Quels sont les concurrents de l'initiative (GMS, AMAP, Ruches etc.) ? Où sont-ils ?

Comment l'initiative se différencie face à cette concurrence (produits, stratégie de communication, service combiné etc.) ? Les points faibles ou forts de l'initiative face à cette concurrence ?

Approvisionnement/Vente/Positionnement stratégique

Quels sont vos circuits de vente ? Pouvez-vous donner la part en % de chacun de ces canaux ? Quelles sont les évolutions de ces 3 dernières années ?

Depuis quand commercialisez-vous par le biais des circuits courts de proximité ? Dans quels départements ?

Quels produits sont vendus à l'initiative (fruits et légumes, viande, produits laitiers, épicerie et boisson) ? Quels types de produits proposez-vous (conventionnels, label rouge, bio, AOP etc.) ?

Y a-t-il une spécification des produits de type guide de production, cahier des charges, … imposé par l'initiative ? Lesquelles ? Où sont-elles inscrites (cahier des charges, règlement intérieur, charte, par filière, démarche qualité) ? Comment le contenu des spécifications a été déterminé (construction unilatérale, avec les producteurs, multi-acteurs) ?

Etes-vous contrôlé (demander au producteur de relater son dernier contrôle) ? Quand ? Par qui ? Comment ?

Quelle est la zone d'approvisionnement (département, territoire…) de l'initiative ? Connaissez-vous les raisons de ce choix ?

Comment se déroule l'approvisionnement (commande, livraison, gestion des stocks, mise en rayon…) ?

Quels sont les modes, les délais de livraison et de paiement pour les producteurs (virements, CB, espèces, tickets ou chèques alimentaires) ?

Est-ce qu'il y a une mutualisation des transports producteurs-producteurs et producteurs-initiative ? Est-elle inscrite, systématique ?

Connaissez-vous la zone de chalandise (zone de vente) de l'initiative ? Que pensez-vous de ce choix ?

Qui sont les clients/consommateurs finaux de l'initiative ? Comment se déroulent les ventes (nombre points de vente/retrait, horaires, jours d'ouverture, permanences…) ? Participez-vous ?

Comment sont gérés les invendus ?

- **Structure et dynamique de la gouvernance**

Dispositifs de prise de décision

Quel est le statut juridique de l'initiative ? Pourquoi ce choix ? Est-ce qu'il a évolué ? Etes-vous satisfait de ce statut ?

Comment sont prises les décisions (assemblées, comité de direction, fonctionnement collégial…) ? Qui constitue l'organe décisionnel (catégories : producteurs, OP, clients etc.) ? Comment et quand sont-ils sélectionnés ? Quel est le rôle de chacun ?

Quel est votre implication dans l'initiative (simple fournisseur, vendeur, gérant/co-gérant …) ? A-t-elle évolué ?

Y-a-t-il un ou plusieurs leaders dans l'initiative ? Qui sont-ils ? Quels sont leurs rôles ? Depuis quand sont-ils présents ? Ont-ils été volontaires ? Y-a-t-il eu un renouvellement des leaders ? Quels sont les critères de sélection des producteurs ? Qui décide ? Quand ? Comment ?

Quels sont les critères de sélection des clients ? Qui décide ? Quand ? Comment ?

Qui fixe les volumes d'approvisionnement et les prix d'achat (au producteur) ? Comment et quand sont-ils réévalués ? Par qui ? Pourquoi avoir choisi ce mode de fonctionnement ? Quels avantages et inconvénients ?

Qui fixe les volumes de vente et les prix de vente (au consommateur) ? Comment ? Quand sont-ils réévalués ? Par qui ? Pourquoi avoir choisi ce mode de fonctionnement ? Quels avantages et inconvénients ?

Contrat

Existe-t-il un contrat/accord entre l'initiative et les producteurs ? Quels sont les droits et les devoirs des parties prenantes (engagement en termes de volume, prix, délais de paiement, durée, qualité, rémunération du temps d'astreinte, invendus ...) ? Comment ont-ils évolué ? Pouvons-nous y avoir accès ? Quand et comment sont-ils renouvelés, modifiés, … ? Par qui ?

En cas de non-respect des contrats/accords établis existe-t-il des sanctions ? Lesquelles ?

Actifs spécifiques

Est-ce que vos produits ont des caractéristiques différentes qui sont valorisées par l'initiative ? Quels ont été les coûts (travail supplémentaire, investissements …) pour obtenir ces caractéristiques ?

Pensez-vous que certains investissements réalisés sur votre exploitation ne sont pas valorisés par l'initiative ? Lesquels ?

Est-ce que vous avez dû adapter vos productions/produits (changer votre travail habituel) par rapport à la demande de l'initiative ? Dans quelles mesures ? Quels ont été les coûts ?

Est-ce que la localisation est un facteur important dans vos échanges/relations avec l'initiative ?

Est-ce que la notion de temps est un facteur important (délai de livraison, fragilité des produits, chaine du froid…) dans vos échanges/relations avec l'initiative ?

Est-ce que vous avez acquis des compétences spécifiques pour répondre aux besoins de l'initiative ? Lesquelles ? Quels sont les bénéfices obtenus ?

Fréquences

Quelles sont les fréquences approvisionnez-vous l'initiative ? Comment ont-t-elles évolué ces 3 derniers années ?

Est-ce que la stabilité/fréquence/récurrence des ventes avec l'initiative (au court et long terme) à vous permis de mieux gérer votre emploi de temps et risques connectés avec des ventes (baisse de couts de production, baisse de couts de commercialisation, organisation des ventes plus facile, régularité) ? Comment, pourquoi oui ou non ?

Incertitudes

Quelles sont les sources d'incertitude (internes et externes) dans les échanges avec l'initiative ?

Est-ce qu'il y a des conflits/tensions au sein de l'initiative ? Entre qui ? Pour quelles raisons ? Comment sont-ils gérés ?

Quelles pourraient être les raisons de désengagement d'un producteur à l'initiative ? Serait-il facile d'en trouver d'autres ? Est-ce que l'approvisionnement à l'initiative diminue les risques et incertitudes de votre activité? Comment, pourquoi ?

Est-ce qu'il y a la confiance entre l'initiative et les producteurs et comment ça affecte votre travail (de producteurs) ?

H2 : Le développement des initiatives collectives génère la relocalisation des filières dans le territoire

- **Eléments économiques -> Création et maintien des exploitations agricoles/création d'emploi**

Quels sont les objectifs économiques de l'initiative dans le futur (CA, charges, seuil de rentabilité, investissements, redistribution du bénéfice…) ? Comment va-t-elle faire pour les atteindre ? Quels pourraient être les freins ?

Avez-vous déjà innové en termes de produit, de procédé, de marketing et/ou organisationnel pour répondre aux besoins de l'initiative ? Quoi ? Quand ? Comment ? Avec qui (producteurs, clients, consommateurs finaux…) ? Pour qui ?

Est-ce que l'initiative soutient l'innovation des producteurs ? Comment (réunions collectives, soutien personnalisé, faisant appel à des organismes de recherche…) ? Donnez des exemples.

Pensez-vous que l'initiative permet de réduire la baisse continu du nombre d'exploitation et sur le territoire ? D'augmenter vos revenus et donc votre qualité de vie ?

Quel est le nombre de JA dans l'initiative ? Qu'est-ce que l'initiative fait pour les soutenir ? Quelle est l'évolution de ce nombre depuis les 3 dernières années ?

Est-ce que l'initiative a permis l'installation de nouveaux producteurs ? Combien ? Quand ? Comment ?

Est-ce que l'initiative a permis l'émergence ou la modification des systèmes de production ? Lesquels ? Quand ? Comment ? Avec qui ?

Est-ce que l'initiative a permis la création d'ateliers de transformation ? Lesquels ? Quand ? Comment ? Avec qui ?

Est-ce que l'initiative a permis la création d'emploi ? Lesquels ? Quand ? Comment ?

Comment se déroule l'intégration et l'adaptation des nouveaux producteurs au sein de l'initiative ?

- **Politique/synergies locales**

Est-ce que l'initiative a reçu des aides extérieures ? Lesquelles (soutien financier, matériel, politique, technique, mise à disposition des locaux, marketing etc.) ? Est-ce qu'elle reçoit toujours des aides et lesquelles ? Pour combien de temps ?

Est-ce que les clients (GMS, collectivités locales, magasins spécialisés…) ont modifié leurs dispositifs d'approvisionnement pour travailler avec l'initiative ?

Est-ce que l'initiative a développé des partenariats/collaborations avec des acteurs du territoire (OP, Parcs Naturels, Interprofessions, Collectivités…) ? Lesquels ? Quand ? Comment ?

Est-ce que la politique règlementaire affecte votre relation avec l'initiative, facilité ou empêche la relation ? Comment ? Est-ce elle a évolué et comment ? Ces règlements sont-ils différents pour les autres modes de commercialisation ?

- **Eléments sociaux**

A quels moments pouvez-vous rencontrer les producteurs (lors de l'achat, lors d'évènements organisés…) et les clients/consommateurs finaux ? Quels sont les avantages et les inconvénients de ces rencontres ?

Est-ce que l'initiative permet de créer des liens d'amitiés, de coopération ou de solidarité ? Avec qui ? Quels sont les bénéfices ?

Est que votre adhésion à l'initiative vous permet de mieux valoriser votre image en tant que producteur ? Dans quelles mesures ?

Pensez- vous que l'initiative favorise votre bien être général (reconnaissance par tous, liens prod-conso, réduction de l'isolement) ? Comment ?

Pensez-vous que tous les consommateurs/tous les producteurs peuvent avoir accès à l'initiative ? Pourquoi ?

Est-ce que votre adhésion à l'initiative vous donne l'impression d'appartenir à un groupe ? Est-ce que cela vous aide à la construction de votre propre identité en tant que producteur ?

PRISE DE RECUL

Quelles difficultés avez-vous rencontré depuis votre adhésion à l'initiative ? Comment avez-vous surmonté ces difficultés ?

Quels sont les points faibles et les points forts de l'initiative ?

Quelles sont les contraintes liées au fonctionnement avec l'initiative (logistique, managérial, humaine…) ?

Comment envisagez-vous l'avenir de l'initiative ? Votre avenir avec l'initiative ?

Signalétique :

Taille de l'exploitation (SAU, nombre d'animaux,) : _____
Date d'installation : _____
Cadre d'installation : _____
Productions : _____
Mains d'œuvre (ETP, cadre familial/salarié, main d'œuvre saisonnière) : _____
Année de naissance/régime matrimonial : _____
Participation dans d'autres structures collectives (institutions locales, municipalités, syndicats, Chambre d'agriculture, CIVAM etc.) : _____

Annexe 5 : Enquête qualitative des attributs d'implication des producteurs dans la plateforme d'approvisionnement des produits locaux

Evaluation de l'importance des poids des différents attributs d'implication auprès des gestionnaires des plateformes

Introduction pour les enquêtés : Dans le cadre des travaux du projet CAPPAP, des entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès des gestionnaires et producteurs par rapport au fonctionnement et la gouvernance des plateformes. Un des principaux problèmes évoqués était l'implication des agriculteurs dans les plateformes collectives. C'est dans ce contexte que nous avons décidé de mener une étude pour déterminer les principales raisons pour lesquelles les agriculteurs s'impliquaient économiquement, dans la gouvernance/structures décisionnelles et/ou de manière opérationnelle. Pour ce faire, nous avons mené une enquête. L'objectif de cette enquête était de recueillir l'avis des gestionnaires sur l'importance des attributs d'implication des agriculteurs qui seraient selon eux décisifs pour le fonctionnement de la plateforme. En utilisant le questionnaire il s'agissait d'expliquer l'importance relative d'un attribut par rapport à l'autre respectant la hiérarchie exprimée dans la Figure ci-dessous ainsi que la cohérence des réponses relatives les unes aux autres.

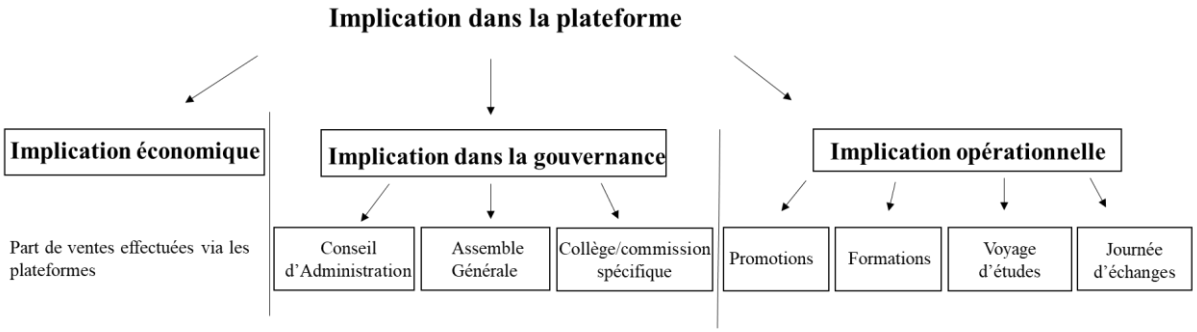


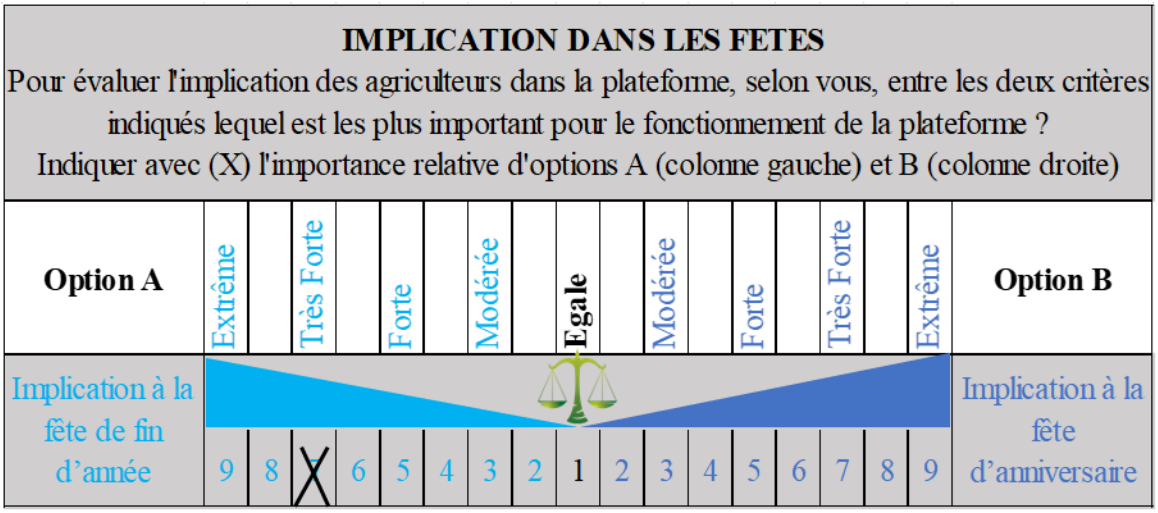
Figure : Hiérarchie analytique pour la détermination des poids d'importance par type d'implication

Pour l'évaluation relative des attributs d'implication nous avons mobilisé l'échelle de Saaty (Tableau). Cette échelle permet de transformer les jugements verbaux en données chiffrées. Cette méthode nous permet de quantifier l'importance de chaque attribut à travers l'estimation de leurs poids.

Tableau : L'échelle de comparaison de Saaty (1980)

Degrés d'importance	La définition de l'échelle par degrés d'importance
1	Les deux attributs d'implication sont également importants
2	Un attribut d'implication est également à modérément plus important que l'autre
3	Un attribut d'implication est modérément plus important que l'autre
4	Un attribut d'implication est modérément à fortement plus important que l'autre
5	Un attribut d'implication est fortement plus important que l'autre
6	Un attribut d'implication est fortement à très fortement plus important que l'autre
7	Un attribut d'implication est très fortement plus important que l'autre
8	Un attribut d'implication est très fortement à extrêmement plus important que l'autre
9	Un attribut d'implication est extrêmement plus important que l'autre

Exemple pour l'entrainement avant le début de l'enquête : Entre 2 options données, il s'agit d'évaluer l'**importance relative** des options A et B les unes par rapport aux autres. Par exemple, si c'est plus important de s'impliquer à la fête de la fin d'année ou à la fête d'anniversaire vous cochez un numéro à gauche vers l'option A. Veuillez noter quel est votre jugement de l'importance de l'option A relativement à l'option B en barrant avec une croix le chiffre qui correspond à votre jugement.



Section 1 : Evaluation des attributs de l'implication dans les plateformes par rapport de leur importance pour le fonctionnement.

Comparez les 2 attributs deux à deux afin que cela soit cohérent.

Les attributs d'implication : 3 attributs pour l'implication des agriculteurs dans les plateformes issues de la littérature et du terrain

1. **L'implication économique**
2. **Implication dans la gouvernance/décisions**
3. **Implication dans la vie opérationnelle**

IMPLICATION DANS LA PLATEFORME

Pour évaluer l'implication des agriculteurs dans la plateforme, selon vous, entre les deux critères indiqués lequel est les plus important pour le fonctionnement de la plateforme ?
Indiquer avec (X) l'importance relative d'options A (colonne gauche) et B (colonne droite)

Option A	Extrême		Très Forte		Forte		Modérée		Egale		Modérée		Forte		Très Forte		Extrême	Option B
Implication Gouvernance	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Implication Economique
Implication Gouvernance	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Implication Opérationnelle
Implication Economique	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Implication Opérationnelle

Section 2 : Evaluation des attributs de l'implication des agriculteurs dans la gouvernance des plateformes pour le fonctionnement de la plateforme.

Comparer les attributs deux à deux afin que cela soit cohérent.

Les attributs d'implication : L'agriculteur participe ou a un siège à/au ➔

1. **L'assemblée générale**
2. **Le conseil d'administration**
3. **Le collège/commission spécifique**

IMPLICATION DANS LA GOUVERNANCE :
Pour évaluer l'implication des agriculteurs dans la plateforme, selon vous, entre les deux critères indiqués lequel est les plus important pour le fonctionnement de la plateforme ?
Indiquer avec (X) l'importance relative d'options A (colonne gauche) et B (colonne droite)

Option A	Extrême		Très Forte		Forte		Modérée		Egale		Modérée		Forte		Très Forte		Extrême	Option B
Implication Conseil d'Administration	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Implication Assemble Générale
Implication Conseil d'Administration	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Implication Collège /commission
Implication Assemble Générale	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Implication Collège /commission

<u>Section 3</u> : Evaluation des attributs de l'implication des agriculteurs dans la vie opérationnelle de la plateforme. Comparer les attributs deux à deux afin que cela soit cohérent .

Les attributs d'implication opérationnelle : Participations aux journées de ➔

1. **Promotions** : Par exemple, journée des portes ouvertes, l'animation dans le magasin ou autres.
2. **Formations :** L'agriculteur s'implique dans les formations organisées par la plateforme
3. **Voyage d'études** : L'agriculteur s'implique dans les visites des agriculteurs ou des autres structures qui sont hors la plateforme en question.
4. **Journées d'échanges techniques** : L'agriculteur s'implique dans les échanges et/ou des visites entre les agriculteurs de la même plateforme.

IMPLICATION DANS LA VIE OPERATIONNELLE :
Pour évaluer l'implication des agriculteurs dans la plateforme, selon vous, entre les deux critères indiqués lequel est les plus important pour le fonctionnement de la plateforme ?
Indiquer avec (X) l'importance relative d'options A (colonne gauche) et B (colonne droite)

Option A	Extrême		Très Forte		Forte		Modérée		Egale		Modérée		Forte		Très Forte		Extrême	Option B
Implication Promotions consommateur	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Implication Formations
Implication Promotions consommateur	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Implication Voyage d'études
Implication consommateur	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Implication Journée d'échanges
Implication Formations	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Implication Voyage d'études
Implication Formations	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Implication Journée d'échanges
Implication Voyage d'études	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Implication Journée d'échanges

Annexe 6 : Enquête quantitative auprès des agriculteurs

Numéro Questionnaire : 1
Intervieweur (initiales) : _____
Producteur : _____ Nom de circuit CAPPAP : _____ Date : _____

Bonjour êtes-vous bien M./Mme. [Enquêté] ? Je m'appelle [Prénom Nom], étudiant(e) à l'Ecole d'Ingénieurs de Purpan à Toulouse. Nous faisons une étude sur l'implication des agriculteurs dans les circuits courts (collectifs) comme (citer le circuit de la personne) et les autres. Cela nous prendra environ 10 minutes, êtes-vous disponible pour répondre à nos questions ? Vos contributions resteront anonymes.

1. Vendez-vous toute ou une partie de votre production dans les circuits courts suivants ?	OUI *	NON	2. Quelle est la part (%) du chiffre d'affaires dans ce(s) circuit(s) ?
Drive Fermier			
Ruche qui dit oui			
Magasin coopératif			
Plate-forme territorialisée			

***si aucun oui arrêter le questionnaire**

3. Quelle est la part du chiffre d'affaires dans les autres circuits courts ? _____ % (0% si ne s'applique pas)

4. Quelle est la part du chiffre d'affaires en circuits longs ? _____ % (0% si ne s'applique pas)

5. Au total, dans combien de circuits commercialisez-vous ? _____

A partir d'ici, toutes les questions concernent le circuit court suivant : ( ) Plateformes ( ) Drive fermier ( ) RQDO ( ) magasins coopératifs

6. Quelle est votre relation avec ce circuit court ?
- ○ Seulement adhérent : ne fournit pas
- ○ Adhérent fournisseur : associé, membre, apporteur etc.
- ○ Uniquement fournisseur : non adhérent
- ○ Autre (précisez) : _____

7. Depuis quand êtes-vous impliqué dans ce circuit court ?
¤ Moins d'un an ¤Entre 1 et 2 ans ¤Plus de 2 ans

8. Quel est la famille principale du produit vendu via ce circuit court ?
¤ Fruits ¤Légumes
¤ Produits laitiers ¤Viandes fraiches et charcuterie
¤ Miel ¤ Œuf
¤ Boissons non-alcoolisées
¤ Boissons alcoolisées
¤ Produits transformés (conserves, produits d'épicerie, plat cuisiné etc.)
¤ Autres (précisez) : _____

9. S'agit-il d'un produit certifié agriculture biologique ?
¤Oui ¤ Non

10. S'agit-il d'un produit sous un autre signe officiel de qualité : IGP, AOC, AOP, Label Rouge ou spécialité traditionnelle garantie ?
¤ Oui ¤ Non

11. Depuis le début, votre chiffre d'affaires dans ce circuit court est :
¤ Croissant ¤ En baisse ¤ Stable

12. Occupez-vous ou avez-vous déjà occupé une fonction dans ces instances collectives de décision ?		**13. Si oui, combien de fois par an y en a-t-il ?**	**14. A combien avez-vous participé ?**
Assemblée Générale	○ Oui ○ Non		
Conseil d'administration	○ Oui ○ Non		
Groupe de travail spécifique (commission/ collège)	○ Oui ○ Non		
Autre (précisez) : _____	○ Oui ○ Non		
Autre 2 (précisez) : _____	○ Oui ○ Non		

*** si aucun oui, passez à la question 14**

15. Participez-vous ou avez-vous participé aux :		**16. Si oui, concernant l'intensité de votre participation :**	
		Combien de fois **par an** y en a-t-il ?	A combien avez-vous participé ?
Livraisons aux consommateurs	○ Oui ○ Non		
Promotions auprès des consommateurs (journée portes ouvertes, animations magasin)	○ Oui ○ Non		
Permanences (préparation des commandes, accueil clients etc.)	○ Oui ○ Non		
Formations	○ Oui ○ Non		
Voyages d'études (ex. visite agri hors CC en question)	○ ui ○ Non		
Journées d'échanges techniques (ex. visite agri inscrits dans ce CC)	○ Oui ○ Non		
Autre 1 (précisez) : _____	○ ui ○ Non		
Autre 2 (précisez) : _____	○ Oui ○ Non		

*** si aucun oui passer à la question 17**

17. Classez dans l'ordre d'importance les raisons qui vous ont amené à participer à ce circuit court :

Notez 1-le plus important ; 2-moyennement important ; 3-peu ou pas important du tout	
Recherche d'un meilleur prix de vente, augmenter le chiffre d'affaires, des nouveaux débouchés, se faire connaitre, développer la clientèle etc.	

Conviction personnelle, recherche de lien social avec les consommateurs/producteurs, sentiment d'appartenance, esprit d'entraide etc.	
Influence extérieure – « ils m'ont dit de participer »	

18. Concernant votre satisfaction avec ce circuit court :

1-tout à fait satisfait ; 2-plutôt satisfait ; 3-plutôt pas satisfait ; 4-pas du tout satisfait	1	2	3	4
Etes-vous satisfait du prix/rémunération dans ce circuit court ?				
Etes-vous satisfait satisfaits des quantités vendues dans ce circuit court ?				
Etes-vous satisfait du bénéfice/rentabilité de la vente des produits dans ce circuit court ?				

19. Avez-vous réalisé des investissements individuels ou collectifs pour participer/adhérer à ce circuit ?

¤ Oui, passer à la question 20 ¤ Non, passer à la question 21

20. Comment évaluez-vous l'ampleur des investissements faits pour participer spécifiquement à ce circuit court ?

1- tout à fait important ; 2- plutôt important ; 3- plutôt pas important ; 4- pas de tout important	1	2	3	4
Des investissements matériels tels que des outils de production, des ateliers de transformation, des bâtiments, des machines, un véhicule, des équipements de réfrigération etc.				
Des investissements humains tels que l'embauche de personnes, des formations, l'augmentation du temps de travail etc.				
Des investissements financiers collectifs tels que paiement de cotisation, apport de capital, acquisition de parts sociales, etc.				

21. Participez-vous ou avez-vous déjà participé à d'autres types d'organisations collectives tels que les CUMA, coopératives, syndicats, maries etc. (hors circuits courts) ?

¤Oui, passer à la question 22 ¤Non, passer à la question 23

22. Actuellement, dans combien d'organisations collectives êtes-vous impliqué (hors circuits courts) ? _____

23. Que pensez-vous des phrases suivantes :

1- tout à fait d'accord ; 2- plutôt d'accord ; 3- plutôt pas d'accord ; 4- pas du tout d'accord	1	2	3	4
« Si j'arrête de commercialiser via ce circuit court, j'aurais des difficultés pour trouver des alternatives de commercialisation avec les mêmes bénéfices »				
« Si je décide de sortir de ce circuit court je perdrai de l'argent/des investissements »				
« Si suis prêt à vendre mes produits ailleurs si le prix est plus favorable »				
« Je me sens en accord avec les valeurs et idées de ce circuit court »				
« J'ai une bonne relation avec ce circuit court »				
« Les services de ce circuit m'aident à achever les objectives commerciaux »				
« Je suis satisfait de la gestion de ce circuit en tant qu'entreprise »				

24. Que pensez-vous des phrases suivantes :

1- tout à fait d'accord ; 2- plutôt d'accord ; 3- plutôt pas d'accord ; 4- pas du tout d'accord	1	2	3	4
« Il y a une bonne communication formelle (par courrier, mails) sur les décisions »				
« Je pense que la communication quotidienne/opérationnelle est bonne »				
« Je suis content de la fréquence de communication avec ce circuit court»				
« Le conseil d'administration considère les intérêts des membres de ce circuit »				
« Le conseil d'administration décide la stratégie sans consulter les membres »				
« Les informations sur le fonctionnement sont claires et disponibles »				
« Je ne connais pas toutes les raisons des décisions et actions de ce circuit court »				
« Les décisions sont prises de façon transparente et démocratique »				

25. Dans l'année à venir, pensez-vous toujours participer à ce circuit court ?

¤ Certainement ¤ Peut-être bien
¤ Peut-être pas ¤ Certainement pas

<u>Les informations sur l'exploitation et l'agriculteur</u>

26. Quel est votre année d'installation ? _____

27. Quelle est votre surface agricole utile ha ? ____

28. Quelles sont vos **2** productions principales et leurs parts des chiffres d'affaires dans le global ?

- o Grande culture : _____%
- o Maraîchage et horticulture : _____%
- o Arboriculture : _____%
- o Volaille chaire : _____%
- o Bovin viande : _____%
- o Porc viande : _____%
- o Ovin/caprin viande : _____%
- o Autres élevage viande : lapin, sanglier, escargot etc. : _____%
- o Bovin lait : _____%
- o Ovin/caprin lait : _____%
- o Autres élevage lait (ânesses etc.) : _____%
- o Œuf : _____%
- o Miel : _____%
- o Viticulture : _____%
- o Autres (précisez) : _____ ; _____%_

29. Quel est le statut juridique de votre exploitation ?

- o GAEC
- o EARL avec 1 exploitant
- o EARL avec plusieurs exploitants
- o Autres sociétés (sociétés civiles type SCEA, SARL, groupements de fait, etc.)
- o Exploitations individuelles

30. Quel est votre cadre d'installation ?

¤ Familiale ¤ Hors cadre familial

31. Quel est le nombre d'UTH total sur l'exploitation ?
_____

32. Dont le nombre de UTH extérieure et permanente ?
_____

33. Quel est votre année de naissance ? _____

34. Quel est votre niveau de formation ?

- Avant BAC
- BAC
- Post-BAC

35. Cochez le sexe :

¤ Femme ¤ Homme

36. Seriez-vous d'accord pour participer aux autres étapes de cette étude dans un futur proche (< 30 min) ?

¤ Oui ¤ No

Annexe 7 : Statistiques descriptives des agriculteurs non-impliqués (n=52) dans les plateformes

Nom de la variable	Moyenne	Ecart-type	Min	Max
Satisfaction avec les prix	/	/	/	/
Coûts de sortie de plateforme	/	/	/	/
Age	48.0	9.979	31	70
Niveau de formation	0.80	0.398	0	1
Main d'œuvre totale	2.731	3.286	1	20
Surface agricole utile	107.980	75.600	2	457
Famille des produits vendus	1	0	0	1
Confiance dans la gouvernance	/	/	/	/
Satisfaction avec la communication	/	/	/	/

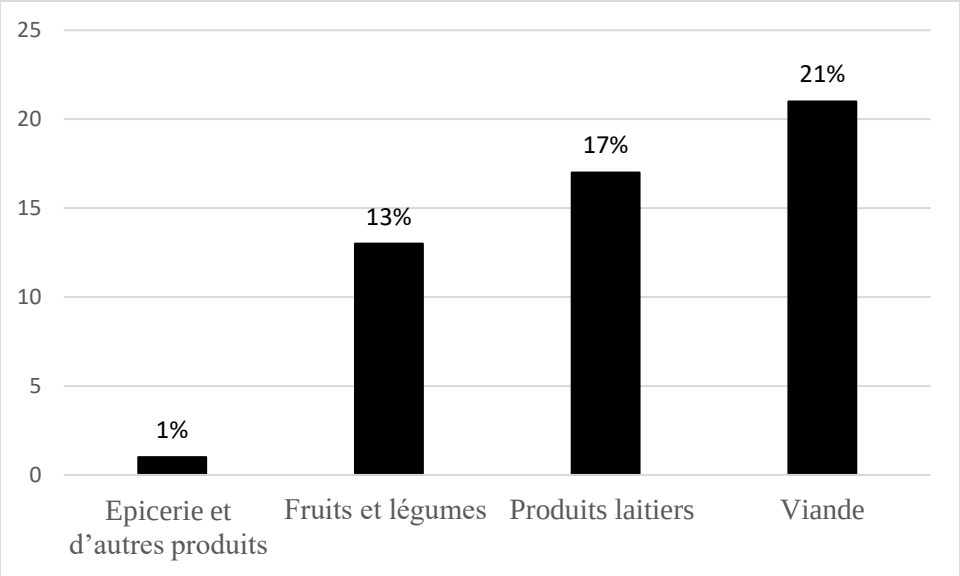


Figure : Les fréquences pour la variable *Famille des produits vendus* pour les agriculteurs non-impliqués dans les plateformes

Annexe 8 : Le test de multi colinéarité des variables

Résultats de test GVIF pour l'ensemble des variables explicatives de la régression MCO

Variables indépendantes	GVIF	Df	GVIF^1/(2·df)
Coûts de sortie de plateforme	1.066	1	1.032
Age	1.237	1	1.112
Satisfaction avec les prix	1.291	1	1.136
Main d'œuvre totale	1.132	1	1.064
Niveau de formation	1.243	1	1.115
Surface agricole utile	1.323	1	1.150
Satisfaction avec la communication	1.171	1	1.082
Confiance dans la gouvernance	1.313	2	1.070
Famille de produit vendu à la plateforme	1.669	3	1.089

LISTE DES ABREVIATIONS

AB : Agriculture Biologique

AG : Assemblée Générale

AGE : Assemblée Générale Extraordinaire

AGO : Assemblée Générale Ordinaire

AOC : Appelation d'Origine Contrôlée

AOP : Appelation d'Origine Protègée

CA : Conseil d'Administration

CAPPAP : Circuits Alimentaires de Proximité : les Plateformes d'Approvisionnement territorialisées

CODIA : Circuits courts en Europe : opportunités commerciales et dialogue avec la société

CSA : Community Supported Agriculture

DGCCRF : Direction générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des fraudes

DRAAF : Directions Régionale de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Forêt

ECT : Economie des Coûts de Transaction

EPCI : Établissement public de coopération intercommunale

ETP : Equivalent Temps Plein

FAO : Food and Agriculture Organization

GAB : Groupement d'Agriculture Biologique

GEMRCN : Groupe d'Etude des Marchés de la Restauration Collective de Nutrition"

GES : Gaz à Effet de Serre

GVIF : Generalized Variance Inflation Factor

HVE : Haute Valeur Environnementale

IGP : Indication géographique protégée

MAA : Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation

MCO : Moindres Carrés Ordinaires

ML : Maximum Likehood

NEI : Nouvelle Economie Institutionnelle

OFPM : Observatoire de la formation des prix et des marges

PAT : Projet Alimentaire Territorial

PBS : Production Brute Standard

PDR : Programme de Développement Rural

PDRR : Programmes de Développement Ruraux Régionaux

PNNS : Programme national nutrition santé

RAC : Réseau Action Climat

RCC : Références en circuits courts

RCP : Restauration Collective Publique

RHF : Restauration Hors Foyer

S3A : système Agro-Alimentaire Alternatif

SCIC : Société Coopérative d'Intérêt Collectif

SCOP : Société COopérative de Production

SIQO : Signe Officiel de la Qualité et de l'Origine

UE : Union Européenne

UTH : Unité de main d'œuvre

TABLE DES FIGURES

Figure 1 : L'évolution du chiffre d'affaires bio par circuit de distribution 20
Figure 2: Typologie des circuits courts 25
Figure 3 : Orientation technico-économique par département 41
Figure 4 : Le cadre d'analyse basique d'explication de l'ECT 63
Figure 5 : Hypothèses comportementales et mécanismes de gouvernances 74
Figure 6 : Alignement entre structures de gouvernance et problèmes de coordination 77
Figure 7 : Le cadre d'analyse pour l'étude de la performance organisationnelle des plateformes 84
Figure 8 : L'emplacement physique des plateformes 87
Figure 9 : Méthodologie d'analyse des plateformes d'approvisionnement des produits locaux 88
Figure 10 : Fonctionnement des plateformes d'approvisionnement des produits locaux 95
Figure 11 : Le fonctionnement opérationnel de la plateforme numérique A 96
Figure 12 : Le fonctionnement opérationnel de la plateforme associative B 98
Figure 13 : Le fonctionnement opérationnel de la plateforme associative C 100
Figure 14 : Le fonctionnement opérationnel de la plateforme coopérative D 101
Figure 15 : Le fonctionnement opérationnel de la plateforme coopérative E 104
Figure 16 : Le fonctionnement opérationnel de la plateforme SARL F portée par l'entrepreneur 105
Figure 17 : Les attributs et les attributs subordonnés de l'implication des agriculteurs dans les plateformes collectives 178
Figure 18 : Fréquence des agriculteurs adhérents par famille de produits vendus 196
Figure 19 : Communication des entreprises Metro et Pomona sur les produits locaux 218

TABLE DES TABLEAUX

Tableau 1 : La dynamique des caractéristiques des exploitations entre les deux recensements agricoles (2000-2010) 40
Tableau 2 : Les orientations des exploitations par rapport à l'orientation technico-économique par département 41
Tableau 3: Part des exploitations agricoles SIQO et en circuits courts 42
Tableau 4 : Les données démographique dans la région Midi-Pyrénées et ses départements . 43
Tableau 5 : Le nombre des repas par jour servis dans la restauration collective publique et le marché potentiel pour les produits de qualité et durables 45
Tableau 6 : L'économie des institutions selon Williamson 52
Tableau 7 : Les attributs des structures des gouvernances 65
Tableau 8 : Quelques caractéristiques des cas d'études 86
Tableau 9 : Les critères de sélection des établissements de la restauration collective 90
Tableau 10 : Les critères de sélection des agriculteurs pour les entretiens semi-directifs et l'exemple de leur profil pour la plateforme E 92
Tableau 11 : L'offre et la demande dans la plateforme A 97
Tableau 12 : L'offre et la demande dans la plateforme B 99
Tableau 13 : L'offre et la demande dans la plateforme C 100
Tableau 14 : L'offre et la demande dans la plateforme D 102
Tableau 15 : L'offre et la demande dans la plateforme E 104
Tableau 16 : L'offre et la demande dans la plateforme F 106
Tableau 17 : Les caractéristiques principales des plateformes 107
Tableau 18 : Nature des problèmes de coordination entre plateformes et clients et entre adhérents des plateformes 117
Tableau 19 : Le positionnement stratégique des plateformes 119
Tableau 20 : L'intensité des problèmes de coordination selon le positionnement stratégique des plateformes (collectives) 128
Tableau 21 : La forme juridique, les documents internes et le type d'organisation des plateformes 134
Tableau 22 : Règles de fonctionnement des organes décisionnels collectifs dans les plateformes 136
Tableau 23 : La répartition des décisions entre les organes formels de décisions 138

Tableau 24 : Mécanismes de pilotage des plateformes collectives 147
Tableau 25 : Mécanismes de contrôle et d'incitation 151
Tableau 26 : Mécanismes de gestion des conflits 152
Tableau 27 : Les indicateurs de performance organisationelle des plateformes qualitatifs ... 156
Tableau 28 : Positionnement stratégique de Type I, mécanismes de gouvernances et performance dans les plateformes associatives 163
Tableau 29 : Positionnement stratégique du Type II, mécanismes de gouvernances et performance dans les plateformes coopératives 170
Tableau 30 : Les hypothèses sur l'implication des agriculteurs, les variables d'approximation et les effets attendus 183
Tableau 31 : La hiérarchie des attributs AHP à trois niveaux pour la constitution de l'enquête 187
Tableau 32 : L'échelle pour les comparaisons binaires 188
Tableau 33 : Pondération des attributs et des attributs subordonnés par les gestionnaires suite à l'AHP 189
Tableau 34 : Statistiques descriptives de l'implication des agriculteurs dans les plateformes 192
Tableau 35 : L'exemple de la mesure d'implication 193
Tableau 36 : La mesure de niveau d'implication des agriculteurs 193
Tableau 37 : Types de produits dans la population des adhérents enquêtés (70) et des adhérents non enquêtés des plateformes (77) 194
Tableau 38 : Statistiques descriptives des déterminants d'implication 195
Tableau 39 : Résultats du test du biais de sélection avec la procédure de Heckman avec l'estimation ML (*maximum likehood*) 198
Tableau 40 : Estimation des coefficients des déterminants d'implication de la régression 199
Tableau 41 : Hypothèses, effets attendus des variables explicatives et résultats 200

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE 1

CHAPITRE I : CONTEXTE 13

I.1. Les nouveaux enjeux sociétaux autour de l'alimentation 13

I.1.1. Les enjeux nutritionnels et de santé publique 13

I.1.2. Les enjeux environnementaux des systèmes alimentaires 14

I.1.3. Les enjeux économiques et de la reterritorialisation de l'alimentation : développement durable, création de valeur ajoutée et des emplois (non) agricoles 15

I.2. Les nouvelles attentes sociétales autour de l'alimentation 18

I.2.1 La demande des consommateurs pour les produits locaux, bio et en circuits courts de proximité 18

I.3. Coexistence des systèmes alimentaires différents et montée en puissance des circuits courts de proximité 21

I.3.1 L'importance de secteur agro-alimentaire en France 22

I.3.2. La diversité et l'importance des circuits courts dans l'agriculture française 24

I.3.3. Des circuits courts aux circuits de proximité : un focus sur les plateformes d'approvisionnement des produits locaux 27

I.3.3. Définition opérationnelle des plateformes 30

I.4. Un cadre réglementaire et politique favorable à l'émergence de systèmes alimentaires durables 32

I.4.1. Les soutiens de l'Union Européenne aux circuits courts 32

I.4.2. Des réglementations nationales favorisant les circuits courts et l'approvisionnement local en restauration collective publique 34

I.5. Le contexte agricole et l'offre potentielle des départements d'implantation des plateformes d'approvisionnement des produits locaux étudiés 38

I.5.1 L'agriculture dans l'ancienne région Midi-Pyrénées 38

I.5.1.1. L'agriculture dans les départements d'implémentation des plateformes collectives étudiées 40

I.5.2. Le contexte territorial et la demande potentielle pour l'approvisionnement des produits locaux 42

I.5.2.1. Le marché potentiel pour les produits locaux 43

I.5.3. Soutien en faveur des produits locaux en circuits courts à l'échelle des collectivités territoriales 46

CHAPITRE II : MODES DE GOUVERNANCE ET PERFORMANCE ECONOMIQUE DES PLATEFORMES COLLECTIVES 50

II.1 L'économie des coûts de transaction : une prise en compte de la diversité des modes d'organisation 51

II.1.1. La nouvelle économie institutionnelle : des relations inter-entreprises aux institutions de l'économie 51

II.1.2. L'économie de coûts de transaction : les coûts de transaction comme concept unificateur 55

II.1.2.1. Transactions et coûts de transaction 55

II.1.2.2. Les hypothèses comportementales et leurs implications organisationnelles .. 56

II.1.2.3. La diversité des transactions expliquée par la diversité de leurs attributs 58

II.1.2.4. Les structures des gouvernances dans une perspective d'efficacité 62

II.2. La diversité des structures de gouvernance : une analyse comparative 63

II.2.1. Trois familles de structures des gouvernances : marchés, hybrides, hiérarchies ... 64

II.2.1.1. La SG du marché et le contrat classique 65

II.2.1.2. La SG de la hiérarchie et le contrat de subordination 66

II.2.1.3. La SG hybride et le contrat « néoclassique » 67

II.2.2. La diversité empirique des formes hybrides 68

II.2.3. Les plateformes collectives d'approvisionnement : des formes hybrides collectives 69

II.2.4. Le cadre d'analyse des mécanismes de gouvernance des plateformes collectives d'approvisionnement 71

II.2.4.1. Des attributs de transaction aux problèmes de coordination 72

II.2.4.2. Cadre d'analyse pour explorer les mécanismes de coordination des plateformes 73

II.3. Cadre d'analyse de la performance organisationnelle des plateformes 75

II.3.1. L'analyse de la performance organisationnelle : adapter les structures de gouvernance aux attributs des transactions 76

II.3.2. Une perspective étendue : l'introduction des choix de positionnement stratégique 79

II.3.3. Positionnement stratégique des plateformes collectives d'approvisionnement 81

II.4. Matériaux et méthodes mobilisés dans l'étude de la performance des mécanismes de gouvernance des plateformes d'approvisionnement des produits locaux 84
II.4.1. Les cas d'étude 85
II.4.2. Les données mobilisées 87
II.4.3. Le traitement des données 93
II.5. Résultats d'analyse des modes de gouvernance et performance économique des plateformes collectives 94
II.5.1. La nature et mode de fonctionnement des plateformes 94
II.5.1.1. Plateforme A : un outil de mise en relation numérique 95
II.5.1.2. Plateforme B : une structure associative soutenue par la Chambre d'agriculture 97
II.5.1.3. Plateforme associative C 99
II.5.1.4. Plateforme D : une plateforme coopérative dédiée aux produits issus de l'Agriculture Biologique 100
II.5.1.5. Plateforme coopérative E : une plateforme avec une forte implication des collectivités territoriales 102
II.5.1.6. Plateforme F : une plateforme portée par un entrepreneur 104
II.5.1.7. Les principales caractéristiques des plateformes étudiées : similitudes et différences 106
II.5.2. La nature et intensité des problèmes de coordination dans les plateformes collectives 108
II.5.2.1. Les principales caractéristiques de la demande et leurs conséquences sur les problèmes de coordination. 108
II.5.2.1.1. Caractéristiques de la demande et coordination verticale 108
II.5.2.1.2. Caractéristiques de la demande et problèmes de coordination dans les plateformes 112
II.5.2.2. L'intensité des problèmes de coordination et le positionnement stratégique des plateformes 118
II.5.2.2.1. Identifier le positionnement stratégique des plateformes collectives 118
II.5.2.2.2. Liens entre positionnement stratégique, nature et intensité des problèmes de coordination 121
II.5.3. L'étude des mécanismes de gouvernance des plateformes collectives 129
II.5.3.1. La gouvernance des plateformes non collectives 130

II.5.3.1.1. Plateforme A : une gouvernance numérique par le marché..... 130
II.5.3.1.2. Plateforme F : Une structure de gouvernance quasi-hiérarchique..... 131
II.5.3.2. Structures légales et implications organisationnelles 132
II.5.3.3. Les mécanismes de pilotage au sein des plateformes collectives..... 139
II.5.3.3.1. Mécanismes de gestion de la qualité et de sa régularité 139
II.5.3.3.2. Mécanismes de gouvernance pour assurer les volumes et la diversité des produits..... 141
II.5.3.3.3. Gestion des problèmes de coordination internes 144
II.5.3.4. Mécanismes de contrôle et d'incitation 148
II.5.4. Les performances organisationnelles des plateformes collectives 153
II.5.4.1. L'adéquation du positionnement stratégique et des structures de gouvernance 153
II.5.4.2. Les indicateurs qualitatifs de performance organisationnelle 154
II.5.4.3. L'analyse de performance organisationnelle des plateformes collectives.... 156
II.5.4.3.1. Positionnement stratégique de Type I et performance organisationnelle 157
II.5.4.3.2. Positionnement stratégique de Type II et performance organisationnelle 164
II.6. Conclusion..... 172
CHAPITRE III : ANALYSE DE L'IMPLICATION DES AGRICULTEURS DANS LES PLATEFORMES COLLECTIVES D'APPROVISIONNEMENT EN PRODUITS LOCAUX..... 173
III.1. Introduction 173
III.2. Revue de littérature : mesure et déterminants de l'implication des agriculteurs dans les structures collectives..... 175
III.2.1. Les plateformes d'approvisionnement en produit locaux : des coopératives particulières 175
III.2.2. Définition de l'implication 176
III.2.3. Les déterminants de l'implication 178
III.2.3.1. Les facteurs économiques, sociaux et de structure 178
III.2.3.2. Les variables subjectives : la confiance et la satisfaction 181
III.3. Analyse empirique : données, méthodes et résultats 183

III.3.1. Travail d'enquêtes 183
III.3.2. Mesure de l'implication des agriculteurs 185
III.3.3. Déterminants de l'implication des agriculteurs 194
III.3.3.1. Statistiques descriptives des données mobilisées 194
III.3.3.2. Analyse économétrique 197
III.3.3.3. Résultats 199
III.4. Conclusion 203
CHAPITRE IV : ELEMENTS DE REFLEXION POUR UN APPUI AUX POLITIQUES PUBLIQUES ET AUX OPERATEURS DES PLATEFORMES COLLECTIVES 205
IV.1. Les recommandations pour les opérateurs des plateformes 205
IV.1.1. Exigences en termes de qualité 205
IV.1.2. Exigence de volume et de diversité 207
IV.1.3. Concurrence interne 209
IV.1.4. Concurrence externe 210
IV.1.5. Implication des agriculteurs 213
IV.2. Eléments de réflexion pour un appui aux politiques publiques 216
CONCLUSION GENERALE 221
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES 234
ANNEXES 256
LISTE DES ABREVIATIONS 288
TABLE DES FIGURES 290
TABLE DES TABLEAUX 291
TABLE DES MATIERES 293

université PARIS-SACLAY
ÉCOLE DOCTORALE
Agriculture, alimentation, biologie, environnement, santé (ABIES)

Titre : Plateformes collectives d'approvisionnement de produits locaux – performance organisationnelle et implication des agriculteurs

Mots clés : plateformes collectives, produits locaux, gouvernance, performance, implication des agriculteurs

Résumé : Les systèmes agroalimentaires sont confrontés aux nombreux enjeux socio-économiques. Dans ce contexte, les politiques publiques soutiennent une transition vers des systèmes plus durables. Elles stimulent une augmentation des volumes de produits locaux dans la restauration collective publique. Cette demande institutionnelle et d'autres clients professionnels rencontre plusieurs obstacles (ex. volumes, diversité, régularité qualitative) auxquels les agriculteurs individuels n'ont pas nécessairement la capacité de répondre. Les initiatives récentes telles que les plateformes collectives visent à structurer des filières d'approvisionnement en produits locaux. S'intéresser à leur gouvernance devient donc central pour accompagner une transition vers un approvisionnement plus durable. Cette thèse a pour l'objectif d'explorer les modes de gouvernances des plateformes collectives à travers l'analyse de 6 cas d'études dans l'ancienne région Midi-Pyrénées. Dans le prolongement des propositions théoriques relevant de l'économie des coûts de transaction et d'une analyse du positionnement stratégique des plateformes, la thèse propose une nouvelle appréciation de la performance organisationnelle. Au-delà d'expliquer la diversité organisationnelle des plateformes, l'analyse montre que la performance organisationnelle doit s'évaluer par l'adéquation entre structure de gouvernance et positionnement stratégique. L'analyse met en évidence que les plateformes offrent de faibles incitations économiques aux agriculteurs adhérents. La deuxième partie de thèse s'intéresse aux déterminants de leur implication et montre que ceux-ci sont principalement socio-économiques et plus subjectifs. *In fine*, cette thèse offre les recommandations pour améliorer les performances organisationnelles des plateformes collectives et offre les éléments de réflexion pour les politiques publiques qui subventionnent les plateformes collectives.

Title: Collective platforms supplying local products - organizational performance and farmers' involvement

Keywords: collective platforms, local products, governance, performance, farmers' involvement

Abstract: Agrofood systems are confronted with numerous socio-economic challenges. In this context, public policies support a transition to more sustainable systems. These public policies stimulate an increase in the volume of local products in public catering. This demand of institutional catering and other professional clients faces several obstacles (e.g. volumes, diversity, and consistency of quality) that cannot be overcome by individual farmers. Recent initiatives such as collective platforms aim to coordinate local food supply chains. To investigate their governance therefore becomes central to support a transition to more sustainable supply chains. The goal of this thesis is to explore the modes of governance of collective platforms through the analysis of 6 case studies in the former Midi-Pyrénées region. Building on the theoretical proposals of transaction costs economics and on the analysis of organizations strategic positioning, the thesis proposes a new appreciation of organizational performance. Beyond explaining the organizational diversity of the platforms, the analysis shows that an alignment of governance structure and strategic positioning generates an organizational performance of collective platforms. Furthermore, the analysis shows that the collective platforms offer weak economic incentives to farmers which are members. In this context, the second part of the thesis looks at the determinants of their involvement and shows that these determinants are mainly socio-economic and subjective. Finally, this study offers recommendations for improving the organizational performance of collective platforms and provides food for thought for public policies that subsidize collective platforms.

Université Paris-Saclay
Espace Technologique / Immeuble Discovery
Route de l'Orme aux Merisiers RD 128 / 91190 Saint-Aubin, France