



HAL
open science

La coexistence des associations et sociétés coopératives d'intérêt collectif dans la gouvernance de l'approvisionnement des produits locaux¹

Simon Bavec, Melise Dantas Machado Bouroullec, Emmanuel Raynaud

► To cite this version:

Simon Bavec, Melise Dantas Machado Bouroullec, Emmanuel Raynaud. La coexistence des associations et sociétés coopératives d'intérêt collectif dans la gouvernance de l'approvisionnement des produits locaux¹. 15èmes Journées de Recherche en Sciences Sociales (JRSS) SFER-INRAE-CIRAD, Dec 2021, Toulouse, France. hal-03564315

HAL Id: hal-03564315

<https://hal.inrae.fr/hal-03564315v1>

Submitted on 10 Feb 2022

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.



15^{èmes} Journées de Recherche en Sciences Sociales (JRSS) – 9 et 10 Décembre 2021 - Toulouse

La coexistence des associations et sociétés coopératives d'intérêt collectif dans la gouvernance de l'approvisionnement des produits locaux¹

Simon BAVEC¹, Melise BOURoullec-MACHADO², Emmanuel RAYNAUD³

¹ Université Paris Saclay, INRAE, AgroParistech, UMR SADAPT

² AGIR, Université de Toulouse, INP-PURPAN, Castanet Tolosan

³ Université Paris Saclay, INRAE, AgroParistech, UMR SADAPT

E2 - Développement des SCIC et CAE

Correspondance : melise.bouroullec@purpan.fr

Résumé : Plusieurs politiques publiques cherchent à promouvoir un approvisionnement alimentaire durable pour la restauration collective publique. Les plateformes collectives d'approvisionnement en produits locaux sont vues comme un outil à même de faciliter cet approvisionnement. Dans cet article, nous étudions la gouvernance de deux types de plateformes à partir d'études de cas dans la région Occitanie : les SCIC et les association loi 1901. Nous identifions les différents problèmes de coordination, ainsi que les mécanismes de gouvernance mobilisés pour les cadrer. Finalement, nous esquissons des recommandations pour les recherches futures et les opérateurs de ces systèmes.

Abstract: Public policy seeks to promote a sustainable food supply for public catering and relocation of food procurement is one of these initiatives. Local food-hubs are seen as a relevant tool to facilitate this local sourcing. In this article, we study the internal organization of two types of collective platforms based on a series case studies carried out in the Occitanie region : SCIC and association. We identify the various coordination challenges that they must manage to facilitate the supply of professional customers with local products. We then describe the existing decision-making, incentive and control mechanisms in these platforms and their adequacy to the identified coordination problems. Finally, we outline some recommendations for future research and the operators of these systems.

Mots-clés : approvisionnement durable, mécanismes de gouvernance, plateformes collectives, produits locaux.

Keywords: collective food hub, governance mechanisms, local products, sustainable food procurement.

¹ Nous remercions Danielle Galliano, Annie Royer, Loïc Sauvé, Corinne Tanguy et Frédéric Wallet pour leurs commentaires et suggestions. Cette recherche a bénéficié du soutien de la région Occitanie dans le cadre du projet Circuits Alimentaires de Proximité – les Plateformes d'Approvisionnement territorialisées (CAPPAP).

LA COEXISTENCE DES ASSOCIATIONS ET SOCIÉTÉS COOPÉRATIVES D'INTERÊT COLLECTIF DANS LA GOUVERNANCE DE L'APPROVISIONNEMENT DES PRODUITS LOCAUX

I. INTRODUCTION

Les systèmes alimentaires dits agro-industriels font face à de nombreuses pressions émanant de la société civile. Plusieurs études montrent leurs impacts négatifs sur l'environnement (IPES-Food, 2018), la santé humaine (Currie et al., 2012 ; The GBD Obesity Collaborators, 2017) et le partage de la valeur au sein des filières (Chambres d'agriculture, 2016). Dans ce contexte, l'accès à une alimentation saine et durable devient une priorité. C'est autant une question de justice sociale que de santé publique (Ministère de l'Agriculture, 2014).

La mise à l'agenda politique de l'approvisionnement local dans la restauration collective publique s'est traduite par des dispositifs de soutien variés (Jouen et Lorenzi, 2014 ; Naves, 2016) : facilitation de l'accès des petites et moyennes entreprises grâce aux successifs rehaussement du seuil des marchés publics ; prise en compte des clauses sociales, de qualité des produits et de conséquences environnementales dans les achats publics ; nouvelles exigences de la loi Egalim sur l'approvisionnement de la restauration collective ; et plus récemment, la volonté d'accélérer l'approvisionnement des produits sains, durable et locaux dans cantines scolaires dans le cadre du Plan de relance.

Le développement de l'approvisionnement en produits locaux dans la restauration collective publique est cependant confronté à plusieurs obstacles (Darly et Aubry, 2014 ; Berti et Mulligan, 2016). Ils sont liés à la méconnaissance de l'offre locale, au besoin de garantir la qualité des produits mais aussi aux défis du passage d'un approvisionnement marginal à un approvisionnement significatif. S'intéresser aux solutions organisationnelles permettant le développement de l'approvisionnement en produits locaux auprès des clients professionnels devient central.

Une forme innovante d'organisation de cet approvisionnement local est la création de plateformes aussi appelées *food hub* (Berti et Mulligan, 2016). Leur principal objectif est l'agrégation et la distribution des produits issus de plusieurs producteurs locaux. Ces plateformes prennent différentes formes : plateformes numériques, plateformes issues d'initiatives privées, et des plateformes collectives impliquant différents acteurs de l'amont agricole (DRAAF, 2017 et Bavec, 2020). Ces plateformes et tout notamment les structures collectives, très suivies impulsées par les collectivités locales et les organismes agricoles,

suscitent un intérêt croissant des décideurs publics (Kneafsey et al., 2013, Ministère de l'Agriculture, 2015). Ils y voient un moyen de faire monter en puissance l'approvisionnement local et la reterritorialisation de l'alimentation.

L'analyse du fonctionnement des plateformes collectives reste cependant assez limitée (Franklin et al., 2014, 2011; Morley et al., 2008), en particulier en ce qui concerne leurs modes d'organisation (ou structures de gouvernance). Cette lacune est problématique car la pérennité économique de ces plateformes, et *in fine*, leurs potentiels effets bénéfiques sur la durabilité de l'alimentation, dépend de la manière dont elles sont capables de s'organiser pour gérer différents problèmes de coordination. Cet article a pour ambition de combler cette lacune. Son objectif est de comprendre les modes de gouvernance mis en place par les plateformes collectives sous format SCIC et associatif afin d'améliorer l'appariement entre l'offre et la demande en produits locaux.

Pour ce faire, après cette introduction, la seconde partie décrit le cadre d'analyse mobilisé pour étudier la gouvernance des plateformes collectives. Une troisième partie présente le matériel empirique qui est basé sur des cas d'étude. La quatrième et cinquième parties abordent, respectivement, la coordination de l'appariement de l'offre et la demande, et des décisions internes des plateformes. Une dernière partie conclut tout en proposant des éléments de discussion et de recommandation pour les acteurs des plateformes.

II. LA GOUVERNANCE DES PLATEFORMES COLLECTIVES : L'APPORT DE L'ECONOMIE DES ORGANISATIONS

Pour étudier la gouvernance des plateformes, nous avons mobilisé l'économie des organisations qui s'intéresse à la gouvernance des relations inter-entreprises (Ménard, 2012 ; Gibbons et Roberts, 2013). Ce cadre d'analyse explique la diversité organisationnelle comme une réponse à la diversité des problèmes de coordination. L'identification de ces problèmes est ainsi un préambule à l'analyse des choix organisationnels et résultent des hypothèses comportementales mobilisées et des attributs des transactions considérées. Ce cadre d'analyse est maintenant suffisamment connue (voir Ménard, 2012 ; Saussier et Yvrande-Billon, 2007) pour nous permettre de n'en faire qu'une rapide description. Les principaux attributs des transactions identifiés sont la fréquence, le type et le degré d'incertitude, le degré (et le type) d'investissements dans des actifs spécifiques². Les problèmes de mesure des caractéristiques

² Rappelons simplement qu'un actif est dit spécifique lorsqu'il perd de la valeur s'il est utilisé pour d'autres usages ou avec d'autres partenaires commerciaux.

des produits (Barzel, 1982), comme par exemple la qualité, semblent aussi pertinents à intégrer. De plus, la nature collective de ces plateformes nous invite aussi à étudier des problèmes de coordination spécifiques aux organisations collectives non intégrées (Hansmann, 1996). Enfin, nous portons notre attention sur les mécanismes de pilotage, de surveillance et de gestion de conflits mobilisés pour établir un ordre et une coopération entre les différentes parties impliquées (Raynaud et Sauvée, 2000).

III. ETUDES DE CAS DES PLATEFORMES COLLECTIVES

Nous avons mobilisé une approche qualitative à partir d'études de cas (Yin, 2009) pour deux raisons. Premièrement, l'absence de données nationales exhaustives limite les possibilités d'analyses quantitatives. Deuxièmement, dans le secteur considéré, ces plateformes sont des innovations organisationnelles à la recherche d'un modèle économique stabilisé. Une analyse approfondie de cas peut permettre la compréhension de leur fonctionnement et identifier de nouvelles questions de recherche (Siggelkow, 2007). Notre étude est basée sur l'analyse de quatre plateformes collectives soit la totalité des plateformes collectives portées par des producteurs identifiées en 2015³ dans l'ex-région Midi-Pyrénées. Ces cas présentent une variété de caractéristiques présentée dans le tableau 1.

Tableau 1 : Les caractéristiques principales des cas d'étude

Plateforme	Type 1 - association loi 1901		Type 2 - SCIC	
	B	C	D	E
Année de création	2012	2012	2007	2011
Principaux produits	Viande, produits laitiers, fruits et légumes	Fruits et légumes, viande bovine	Fruits et légumes, viandes, produits secs, produits laitiers	Fruits et légumes, viandes, produits laitiers
Principaux clients	Restauration scolaire publique	GMS, magasins spécialisés et restauration publique et commerciale	Comité d'entreprise, restauration publique et commerciale, et grossistes	Restauration publique et commerciale
Fournisseurs impliqués	Agriculteurs et groupements des producteurs	Agriculteurs uniquement	Agriculteurs, groupements des producteurs, transformateurs, distributeurs	Agriculteurs et artisans
N. agriculteurs impliqués	15	120	50	50

³ Cette zone géographique est très active en termes d'initiatives pour favoriser l'émergence de circuits alternatifs de production /distribution.

Afin d'améliorer la validité des données, nous avons recouru à la technique de triangulation des sources des données (Pourtois et Desmet, 1988). Entre décembre 2015 et novembre 2017, nous avons réalisé des entretiens en face à face avec les acteurs clés et recueilli des documents internes : statuts juridiques, règlements intérieurs et cahier des charges.

Nous avons réalisé des entretiens individuels semi-directifs auprès des agriculteurs, gestionnaires des plateformes, gestionnaires des restaurations collectives et chefs de services restauration scolaire au sein des collectivités. Au total, nous avons réalisés 32 entretiens. Un premier aperçu terrain des problèmes de coordination a été établi grâce à des entretiens avec deux chefs de service restauration scolaire. Leurs fonctions les confrontent directement aux exigences et défis de l'insertion des produits locaux dans la restauration collective publique. Six gestionnaires de restauration collective responsable de l'approvisionnement ont ensuite été interviewés : quatre cantines s'approvisionnent déjà auprès des plateformes étudiées, deux autres non. Pour les cantines déjà clientes, nous avons approfondi la compréhension des problèmes de coordination vécus depuis le démarrage de l'approvisionnement auprès des plateformes. Pour les cantines n'ayant pas recours aux plateformes, nous avons focalisé le recueil de données sur les freins à l'approvisionnement local et via les plateformes. Ces entretiens ont duré entre 30 et 90 minutes. Les principaux thèmes abordés dans le guide d'entretien sont : l'approvisionnement local et les circuits courts mobilisés ; la politique de la collectivité pour sa restauration collective ; les raisons de l'utilisation ou non des plateformes ; et les problèmes de coordination.

Un autre guide d'entretien a été construit pour les entretiens des gestionnaires et agriculteurs. Les thèmes abordés portent sur l'historique et la nature des plateformes ; le positionnement stratégiques des achats et vente ; les problèmes de coordination ; et les mécanismes de gouvernance. Les gestionnaires des 4 plateformes ont été interviewés ainsi qu'un échantillon de 5 producteurs par plateforme. Afin d'assurer une hétérogénéité des profils, la sélection des producteurs s'est basée sur différents critères comme le(s) produit(s) fourni(s) à la plateforme, l'ancienneté au sein de la plateforme, le statut au sein de la plateforme (adhérent/associé ou apporteur), le volume apporté, le degré d'implication dans le collective et enfin, le profil de l'exploitation (surface et nombre de salariées). Chaque entretien a duré entre 1 et 2 heures, a été enregistré et retranscrit.

Les données ont été traitées grâce à une analyse textuelle thématique basée sur le cadre théorique adopté. Après la codification et catégorisation des données, une analyse horizontale a permis

d'établir une vision transversale de l'ensemble d'éléments mobilisés. Enfin, le principe de multiangulation des données est adopté, *i.e.* une comparaison des données empiriques inter et intra cas (Hlady-Rispal, 2016).

IV. LA COORDINATION DE L'APPARIEMENT DE L'OFFRE ET LA DEMANDE

IV.A La Qualité des Produits au Centre de la Gouvernance des Plateformes

La notion de produit local renvoie souvent à celle de proximité géographique (Torre, 2010). Pour les clients, le caractère local de l'offre est un attribut de croyance (Darby et Karni, 1973)⁴. Les plateformes proposant des produits locaux deviennent ainsi garantes de l'origine locale. Le caractère local d'un produit fait aussi implicitement référence à de nombreuses autres caractéristiques des biens comme l'authenticité et la fraîcheur des produits. Les plateformes étudiées commercialisent plusieurs familles de produits alimentaires. Cela permet aux clients d'économiser sur des coûts de recherche de fournisseurs pour les différents produits souhaités. Les produits frais (fruits et légumes) et ultra frais (viandes et produits laitiers) représentent la majorité des ventes. Ces produits sont fortement périssables et cette périssabilité est à l'origine d'une forme particulière de spécificité des actifs, la spécificité temporelle (Masten, 2000).

Les plateformes collectives sont amenées à satisfaire les exigences des clients en termes de régularité de la qualité mais aussi de disponibilité et diversité des produits locaux. Cependant, la spécialisation des agriculteurs sur une gamme limitée de produits oblige les plateformes à mobiliser plusieurs adhérents pour satisfaire une commande, en particulier celles provenant des appels d'offre de la restauration collective, avec deux conséquences. D'une part, le souhait de réduire l'hétérogénéité qualitative des produits des différents adhérents à la fois sur leur qualité intrinsèque, comme la qualité gustative, mais aussi sur d'autres éléments comme l'apparence des produits. D'autre part, l'obligation de veiller à une bonne synchronisation des productions individuelles de manière à, (i) obtenir le volume et la qualité souhaitée pour un produit donné ; (ii) proposer une offre diversifiée de produits. Pour garantir un approvisionnement régulier en termes de qualité, de disponibilité des volumes et de diversité, les plateformes font donc face à de nombreuses incertitudes et problèmes d'asymétrie d'information.

⁴ Les attributs, ou biens de recherche sont des attributs que l'acheteur ne peut évaluer avant l'achat mais qui sont révélés durant l'acte de consommation (qualité gustative par exemple). Pour les attributs de confiance, l'asymétrie d'information subsiste même après la consommation. Par exemple la consommation d'un produit n'informe pas sur son mode de production (par exemple AB).

Pour limiter l'hétérogénéité qualitative des produits, le premier mécanisme de gouvernance mobilisé par les plateformes collectives est le contrat d'adhésion pouvant contenir des critères de qualité. Les cahiers des charges des plateformes associatives (type 1) sont définis par famille des produits. Ils définissent entre autres, les produits, la zone d'approvisionnement et la traçabilité, et certains imposent des contraintes sur les modes de production. Ces cahiers des charges sont absents dans la plateforme SCIC D mais tous les produits proposés doivent respecter les critères de la certification agriculture biologique. Dans la plateforme E, ils sont remplacés par un guide fournisseur qui couvre toutes les familles de produits. Par ailleurs, trois plateformes (B, C et E) disposent de critères de sélection des agriculteurs portant sur leur capacité à respecter les exigences de qualité. Les plateformes mobilisent aussi les réseaux des organismes de soutien⁵ pour évaluer l'aptitude des candidats à l'adhésion à fournir la qualité souhaitée. Des agriculteurs mobilisés dans les systèmes de qualité certifiée sont favorisés.

Des contrôles directs et indirects sont pratiqués dès la sélection initiale des adhérents. Les plateformes vérifient l'attestation des agréments et les contrôlés sanitaires⁶. Un deuxième type de contrôle porte sur l'évaluation de la qualité des produits lors des livraisons. Ces contrôles sont basés sur une observation visuelle des lots et sont assurés par les gestionnaires et/ou logisticiens. Seules les plateformes C et D, associative et SCIC respectivement, ont établie des règles sur le contrôle visuel. Aucune plateforme n'effectue de tests aléatoires sur les lots de produits. Les plateformes C et D utilisent cependant un système indirect d'évaluation de la qualité en tenant compte les retours faits par les clients.

Les gestionnaires sont aussi fortement impliqués dans la gestion de la qualité des produits. Certaines dimensions de la qualité non observables *ex ante* sont plutôt gérées *ex post* par les gestionnaires qui cherchent à favoriser un flux tendu des produits pour limiter le stockage des produits et éviter une dégradation qualitative. Les plateformes coopératives (SCIC D et E), sont orientées vers des plus gros marchés de la restauration collective. Elles cherchent à coordonner plusieurs fournisseurs pour assurer une qualité plus homogène d'un lot de produit. Cette recherche d'homogénéité porte sur la qualité intrinsèque des produits mais aussi sur des caractéristiques comme la forme, le grammage, etc.

⁵ Une grande partie des adhérents sont issus du réseau Bienvenu à la ferme et/ou Marché de Producteurs de Pays. Ces marques portées par les Chambres d'agriculture mobilisent des cahiers de charge avec des critères obligatoires qui garantissent, entre autres, l'origine fermière des produits.

⁶ Une seule plateforme, la plateforme associative C, impose la visite de l'exploitation d'un agriculteur avant son adhésion avec l'objectif de vérifier son aptitude à fournir les produits au niveau qualitatif souhaité.

Afin d'assurer la qualité des produits, des arbitrages peuvent être nécessaires. Dans les plateformes B, C et D c'est le conseil d'administration qui est à la charge tandis que, dans la plateforme coopérative E, c'est au gestionnaire de traiter ces litiges. En cas de non résolution interne, la plateforme E mobilise la commission d'arbitrage des Sociétés coopératives de production (SCOP) auxquels elles adhèrent. 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 pour une faible qualité et l'arrêt des commandes.

IV.B La Coordination de la Disponibilité des Produits en Volume et en Diversité

Afin d'assurer une disponibilité en volume et en diversité de produits, toutes les plateformes reposent sur un *pool* de fournisseurs. La plateforme associative C est la plus avancée. Ses adhérents s'engagent sur une famille de produits, une gamme de produits dans la famille et, dans la mesure du possible, sur un planning potentiel d'approvisionnement sur l'année ou par saison sans engagement cependant sur un volume minimum à livrer. Des plannings d'approvisionnement ont été expérimentés après des maraichers et éleveurs des plateformes associatives et coopératives C et E, les familles de produits les plus pertinentes à coordonner selon les gestionnaires de ces plateformes⁷. Par ailleurs, la mobilisation des réseaux d'agriculteurs des organismes de soutien sert là aussi à apprécier leur capacité à compléter l'offre existante des plateformes.

En l'absence d'une contractualisation sur les quantités et de système d'information sur la disponibilité des produits en temps réel, les gestionnaires ont souvent en charge la gestion de la disponibilité des produits. Ils sont cependant soumis à une forte incertitude liée à l'existence de débouchés alternatifs pour les adhérents. Dans ce contexte, ils cherchent à coordonner plusieurs agriculteurs pour répondre à une commande donnée, en particulier pour les grosses commandes de la restauration collective. Tous les gestionnaires enquêtés ont affirmé que l'élément critique pour réussir cette coordination est la connaissance des pratiques et particularités des adhérents, connaissance qui se construit progressivement. Les gestionnaires contactent les agriculteurs susceptibles d'avoir le même produit disponible de façon répétitive jusqu'à attendre la quantité

⁷ Les légumes sont en effet 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.

demandé par les clients. Les plateformes associatives B et C ont préféré ne pas répondre aux demandes en quantité demi-gros ou gros craignant de ne pouvoir atteindre les quantités et la diversité des produits demandés.

Un autre moyen de fluidifier la gestion de la disponibilité des produits (en quantité et diversité) est d'intégrer les clients dans la gouvernance des plateformes. Le statut de SCIC des plateformes D et E le permet, en particulier pour les acteurs de la restauration collective qui sont les principaux clients. Dans le secteur de la restauration collective, l'appariement entre offre locale et demande n'est pas sans frictions. Les acteurs n'ont pas nécessairement l'habitude de travailler ensemble entraînant une méconnaissance de leurs contraintes respectives⁸. L'implication des bénéficiaires (clients et producteurs) dans la gouvernance des plateformes peut faciliter cette interconnaissance, leur permet de se familiariser avec les problèmes rencontrés des uns et des autres et d'ajuster leurs commandes (en réduisant, par exemple, la taille des lots).

Deux autres mécanismes sont présents dans certaines plateformes pour assurer une disponibilité en produits locaux. Premièrement, s'approvisionner auprès de fournisseurs autres que les agriculteurs. Les plateformes coopératives D et E les sollicitent principalement pour répondre aux commandes de la restauration collective. Deuxièmement, étendre la zone d'approvisionnement ce qui équivaut à élargir le périmètre des productions considérées comme locales et *in fine* la disponibilité de l'offre. C'est le cas des plateformes C, D et E.

Enfin, les mécanismes d'incitation sont les éléments centraux de l'organisation des activités humaines, sociales et, tout particulièrement, économiques. Ils cherchent à apporter des réponses institutionnelles plus ou moins efficaces aux problèmes de coordination identifiés. La littérature distingue deux grands types d'incitations : des contrats incitatifs basés sur des critères objectifs de performance, par exemple un paiement conditionnel à la qualité mesurée (Hueth et al., 1999) ; d'autre part, une incitation indirecte sous la forme d'une rente relativement à la rémunération dans d'autres débouchés (Klein et Leffler, 1981). Dans les plateformes étudiées les contrats d'adhésion n'offrent pas de paiement conditionnel à la qualité, à l'exception des produits AB. Par ailleurs, il n'existe pas de critères qualitatifs distinctifs liés à la vente au travers des plateformes. Les produits vendus au travers des plateformes peuvent être vendus par ailleurs.

⁸ Méconnaissance des contraintes réglementaires, sanitaires de la restauration collective pour les acteurs de l'offre agricole, méconnaissance des contraintes pour agréger l'offre pour les acteurs de la demande.

Une rende indirecte peut être observée en comparaison de circuits longs en raison d'une marge prélevée plus faible (6% à 25%) par rapport aux circuits longs (environ 30%). Cependant, comme précisé auparavant, la majorité des adhérents vendent aussi leurs produits dans des circuits courts et la majorité d'entre eux (17 agriculteurs sur 20 enquêtés) considèrent ce débouché comme plus rémunérateur. Pour les gestionnaires, les coûts de commercialisation des adhérents sont cependant réduits en passant par la plateforme car ils n'ont pas à supporter les coûts liés à la recherche de clients, à la préparation des marchés, aux commandes séparés, aux coûts de transport. Cette absence de prix plus rémunérateur est renforcée par l'inexistence dans certaines plateformes de règles explicites sur la répartition des commandes entre les adhérents. Cette dernière est pourtant critique car le bénéfice de l'adhésion dépend à la fois des prix proposés et du volume de ventes. Comme vu auparavant, dans les plateformes (B et D), cette répartition est laissée à la discrétion du gestionnaire. Dans la plateforme B, la majorité des agriculteurs enquêtés constatent que les adhérents considérés comme proches du gestionnaire sont privilégiés⁹. De même, les agriculteurs de la plateforme D constatent que le gestionnaire favorise souvent des fournisseurs autres que les agriculteurs pour répondre aux commandes.

V. DE LA COORDINATION DES DECISIONS AUX VOLUMES, MARGES, PRIX ET REPARTITION DES COMMANDES

En raison de leur nature collective, les plateformes doivent aussi gérer des problèmes de coordination internes. Nous abordons les trois principaux : la mise en place de règles de décisions collectives ; la concurrence interne; et l'existence de débouchés alternatifs. Pour commencer, il est important de considérer que le statut juridique conditionne la composition des organes et règles de décision. Une association loi 1901 à des motivations autre que la recherche de bénéfices monétaires même si les plateformes sous ce statut cherchent à obtenir une autonomie financière afin d'être moins dépendante des subventions. Les SCIC sont des sociétés commerciales qui cherchent à promouvoir la production ou la fourniture de biens et de services d'intérêt collectif qui présentent un caractère d'utilité sociale. Une plus grande diversité d'acteurs est présente dans les SCIC.

Les plateformes associatives disposent d'un règlement intérieur qui est absent dans les plateformes sous format SCIC. Il précise les organes de décisionnels classiques des associations loi 1901 (assemblée générale, conseil d'administration, bureau et président) auxquels s'ajoutent

⁹ Cela est congruent avec l'existence de coûts d'influence dans le fonctionnement des plateformes.

un organe propre aux plateformes étudiées, soit les commissions par famille des produits. Dans les AG des plateformes sous format SCIC et associatif, la règle est celle d'un homme une voix. Cependant, dans les plateformes SCIC, les droits de décision sont répartis entre différents collèges chacun représentant un type d'acteurs¹⁰.

Le mécanisme de décision collective est essentiellement le vote. La littérature économique sur les choix publics (voir Mueller, 2003) a étudié les coûts liés au système de vote, en particulier lorsque les participants ont des préférences hétérogènes et qu'ils cherchent à influencer le processus de décision (Barzel et Sass, 1990 ; Hansmann, 1996). Au moins, deux sources d'hétérogénéité sont présentes dans nos cas d'étude : (i) des agriculteurs spécialisés sont soumis à des conditions de marché variables ; (ii) les SCIC intègrent des catégories d'acteurs au-delà des agriculteurs. Des préférences plus hétérogènes augmentent à la fois le risque d'avoir une décision inefficace et le temps nécessaire pour aboutir à une décision satisfaisante pour toutes les parties impliquées (Mueller 2003)¹¹.

La concurrence interne est le second problème de coordination interne. Il porte sur la concurrence entre adhérents pour participer à une commande. Si, pour un produit donné et en l'absence de règles explicites de répartition entre adhérents, le volume d'une commande est inférieur à l'offre disponible dans la plateforme, le choix des fournisseurs incombe aux gestionnaires. Les adhérents peuvent chercher à les influencer afin de bénéficier de cette commande. Il en résulte ce que la littérature en économie des organisations appelle des coûts d'influence (Milgrom, 1988 ; Powell, 2015). Ces coûts intègrent par exemple le coût d'opportunité de certaines ressources (en particulier le temps) qui auraient pu être consacrées à d'autres activités plus productives.

L'organisation de la prise de décision sur les volumes à produire, sur la répartition des commandes entre les adhérents ainsi que la détermination des prix de vente et des marges varie en fonction des plateformes. Les plateformes C et E définissent *ex ante* des règles de répartition des commandes entre les adhérents pour des produits similaires¹². Ces règles permettent de limiter les coûts d'influence précédemment évoqués. Dans les plateformes B et D, la décision est laissée à la discrétion des gestionnaires.

¹⁰ Chaque collège a une proportion des droits de décision indépendante du nombre des membres du collège.

¹¹ Nous verrons cependant par la suite qu'intégrer une diversité d'acteurs dans la gouvernance des plateformes collectives peut aussi être source de bénéfices.

¹² Ces règles sont construites de la manière la plus équitable possible avec un système de turn-over entre adhérents. Cependant, d'autres critères tels que des exigences techniques et sanitaires sont pris en compte.

Les prix sont fixés collectivement par les adhérents à l'occasion de réunions par famille de produits et pour une durée de 1 an dans les plateformes C et E (association et SCIC respectivement). Ces prix peuvent être révisés en fonction des cours et des mercuriales. Dans les plateformes B et D la fixation des prix par est déléguée aux gestionnaires. Les marges sont définies collectivement dans les plateformes B, C, E en AG et par le gestionnaire dans la plateforme D. Les plateformes B et E appliquent un système de marges uniques indépendant des produits. Les plateformes C et D pratiquent des marges variables en fonction du type de produits. Ces marges ont été établies à la création des plateformes dans une logique de contribution unique des individus pour couvrir les frais de fonctionnement collectifs. Les plateformes avec des marges variables intègrent le calcul temps de préparation et les besoins logistiques (frais ou ultra-frais) différents.

Enfin, la concurrence externe renvoie aux possibilités qu'ont les adhérents à vendre leurs produits à travers d'autres modes de commercialisation. Par exemple, les circuits courts sont souvent considérés par les agriculteurs comme plus rémunérateurs et les plateformes s'apparentent alors à un débouché résiduel. La conséquence pour les plateformes est une augmentation de l'incertitude sur les quantités disponibles des différents produits et une plus faible capacité à s'engager sur des volumes, en particulier auprès des acteurs de la restauration collective.

Les mécanismes pour limiter la concurrence externe et stabiliser l'offre disponible dans les plateformes sont très peu présents dans nos enquêtes. Notons cependant que la plateforme associative C dispose d'une clause d'exclusivité. Dans le cas où un adhérent serait démarché par un client de la plateforme, l'adhérent s'engage à ne pas fournir de manière indépendante ce client sur la même gamme de produits qu'il fournit à la plateforme. Par ailleurs, la plateforme ne démarchera pas sans accord préalable un client qui est déjà approvisionné par un adhérent fournisseur.

Il est important de souligner que la création des plateformes exige la mise en place d'investissements communs matériels et humains. Il s'agit principalement de la location des locaux pour la réception et le stockage des produits, l'embauche de salariés, l'achat d'équipements spécifiques (logiciels, véhicules, etc.) etc. Cependant, pour les agriculteurs enquêtés, ces investissements ne créent pas une dépendance forte car les montants individuels restent limités. De plus, nombre de ces investissements ont été financés par des soutiens publics.

VI. DISCUSSION ET CONCLUSION

Dans cet article, nous avons identifié les différents problèmes de coordination qui doivent gérer les plateformes collectives d'approvisionnement en produit locaux ainsi que les mécanismes de gouvernance mis en place pour les limiter. Nos résultats montrent que l'adéquation entre problèmes de coordination et mécanismes de gouvernance est variable selon les plateformes considérées. Ce résultat demande confirmation sur une plus large gamme de situation. Les plateformes SCIC semblent plus adaptées aux marchés publics en gros/demi-gros soumis à des règles de procédure et de publicité. Les associations se tournent davantage vers des marchés publics de gré à gré (libre de toute procédure), les magasins spécialisés et la grande et moyenne surface alimentaire. Les résultats montrent aussi que les gestionnaires des plateformes sont des acteurs critiques de cette gouvernance alors même que leur disponibilité en temps est relativement limitée. Cette situation fragilise le fonctionnement des plateformes et leur pérennité économique.

Nous pouvons envisager plusieurs pistes de recherche. Premièrement, notre analyse mobilise peu les questions d'apprentissage. Une partie des coûts de transaction subis pour apparier offre et demande locale est liée à une méconnaissance initiale forte entre fournisseurs et clients. Favoriser un apprentissage mutuel entre ces acteurs permettrait sans doute de limiter ces coûts de transaction. Les plateformes SCIC devraient performer davantage, compte tenu la place donnée aux bénéficiaires (producteurs et clients, notamment les représentants des cantines scolaires). Même si l'implication des clients dans la gouvernance des plateformes, peut être utile, l'analyse des mécanismes permettant cet apprentissage mutuel doit être affinée. Deuxièmement, la question de la performance organisationnelle des plateformes mérite d'être développée. Cette performance organisationnelle doit s'évaluer à l'aune de l'adéquation entre nature et intensité des problèmes de coordination et mécanismes de gouvernance. Troisièmement, il nous paraît important d'étudier l'analyse des déterminants de l'implication des agriculteurs dans la gouvernance des plateformes. Ces organisations reposent de manière critique sur l'engagement de leurs membres. Identifier les leviers pour favoriser cet engagement est un moyen de les pérenniser.

Finalement, nous suggérons aussi réflexion pour les acteurs des plateformes. Premièrement, la réduction de l'hétérogénéité qualitative des produits est un enjeu important. Les plateformes pourraient systématiser l'usage de mécanismes de recrutement pour sélectionner des candidats ayant des produits complémentaires avec l'offre existante, et qui disposent des pratiques à même de fournir une qualité régulière (Cleveland et al., 2014). Cela aurait aussi le mérite de

limiter la concurrence interne et ses effets délétères. De plus, un usage plus systématique des retours des clients combiné à une traçabilité sur l'identité des agriculteurs ayant participé à une commande pourrait améliorer le contrôle des différents éléments de la qualité des lots. Deuxièmement, nous avons noté qu'une seule plateforme s'engage sur un volume et une diversité de produits. Cet engagement nous semble important pour stabiliser l'offre disponible et faciliter le travail commercial des plateformes. Il pourrait par exemple prendre la forme d'un volume minimum de livraison dans les contrats d'adhésion. Finalement, pour limiter la concurrence interne, les plateformes pourraient formaliser un système de répartition des commandes au travers de règles claires de partage. Il s'agit de mettre en place une gestion coordonnée de l'offre, et finalement de la rente créée par le recours à la plateforme¹³.

REFERENCES

- Barham J., Tropp D., Enterline K., Farbman J., Fisk J., Kiraly S. (2012). *Regional Food Hub Resource Guide* (N° 145227). United States Department of Agriculture, Agricultural Marketing Service, Transportation and Marketing. En ligne : <https://ideas.repec.org/p/ags/uamsrr/145227.html>.
- Barzel Y. (1982). Measurement Costs and the Organization of Markets, *Journal of Law & Economics*, 25(1), 27-48.
- Barzel Y., Sass T. R. (1990). The Allocation of Resources by Voting. *The Quarterly Journal of Economics*, 105(3), 745-77.
- 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>
- Chambres d'agriculture. (2016). *Observatoire des prix et des marges : Les écarts de prix se creusent entre les maillons des filières agricoles*.
- 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.
- 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*. En ligne : <https://www.cabdirect.org/cabdirect/abstract/20123250668>

¹³ Ce système 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 dans la répartition des commandes ce qui limite ses propriétés incitatives.

Darby M., Karni E. (1973). Free Competition and the Optimal Amount of Fraud, *Journal of Law & Economics*, 16(1), 67-88.

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'Île-de-France. *Géocarrefour*, 89(1-2), 145-157.

DRAAF. (2017). *Dépliant Fédération des plateformes de producteurs en Auvergne-Rhône Alpes*. En ligne : http://draaf.auvergne-rhone-alpes.agriculture.gouv.fr/IMG/pdf/Depliant_plateformesAURA2017_cle81a18f.pdf

Drapeau, M. (2004). Les critères de scientificité en recherche qualitative. *Pratiques psychologiques*, 10(1), 79-86.

Franklin A., Morgan S-L. (2014). Exploring the new rural-urban interface : Community food practice, land access and farmer entrepreneurialism, dans T. K. Marsden & A. S. Morley (eds.), *Sustainable Food Systems*, pp. 166-185.

Gibbons R., Roberts J. (2013). *Handbook of Organizational Economics*. Princeton University Press.

Hansmann H. (1996). *The Ownership of the Enterprise*. Harvard University Press, Cambridge, MA.

Hlady-Rispal M. (2016). Une stratégie de recherche en gestion : l'étude de cas. *Revue Française de Gestion*, 8(253), 251-266.

Hueth B., Ligon E., Wolf S., Wu S. (1999). "Incentive Instruments in Fruit and Vegetable Contracts: Input Control, Monitoring, Measuring and Price Risk". *Review of Agricultural Economics*, 21(2), 374-389.

IPES-Food. (2018). *Breaking Away From Industrial Food and Farming Systems : Seven Case Studies of Agroecological Transition*.

http://www.ipes-food.org/_img/upload/files/CS2_web.pdf

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. *Sciences Eaux & Territoires*, 13(1), 12-19.

Klein B., Leffler K. (1981). "The Role of Market Forces in Assuring Contractual Performance". *Journal of Political Economy*, 89(4), 615-641.

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): <https://econpapers.repec.org/paper/iptiptwpa/jrc80420.htm>

Masten S.E. (2000). Transaction Cost Economics and the Organization of Agricultural Transactions, *Advances in Applied Microeconomics, Industrial Organization*, 9, 173-195.

Maye D. (2013). Moving Alternative Food Networks beyond the Niche. *International Journal of Sociology of Agriculture and Food*, 20(3), 383-389.

- Ménard C. (2012). *L'économie des organisations*. Edition Repères, collection La Découverte.
- Milgrom P. (1988). Employment Contracts, Influence Activities and Efficient Organizational Design, *Journal of Political Economy*, 96(1), 42-60.
- Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation. (2014). *Guide pratique : Favoriser l'approvisionnement local et de qualité en restauration collective*. http://agriculture.gouv.fr/sites/minagri/files/1506-al-gui-restaucoll-bd_0.pdf
- Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation. (2015). Utiliser les plateformes collectives pour développer l'approvisionnement local en restauration collective.
- Morley A. S., Morgan S. L., Morgan K. J. (2008). *Food hubs : The « missing middle » of the local food infrastructure?*, Monographie. En ligne : <http://orca.cf.ac.uk/20508/>
- 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.*, 355, 3-19.
- Pourtois, J. P., Desmet, H. (1988). Épistémologie et instrumentation en sciences humaines. Maragada, Bruxelles, 235 p.
- Powell M. (2015). An Influence-cost Model of Organizational Practices and Firm Boundaries, *Journal of Law, Economics & Organization*, 31(1), 104-142.
- Raynaud E., Sauvé L. (2000). Signes collectifs de qualité et structures de gouvernance, *Economie Rurale*, 258, 101-112.
- 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.
- Saussier S. Yvrande-Billon A. (2007). *Economie des coûts de transaction*. Edition la Découverte, collection Repères.
- Siggelkow N. (2007). Persuasion with Case Studies. *Academy of Management Journal*, 50(1), 20-24. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160882>.
- 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.
- Torre A. (2010). Jalons pour une analyse dynamique des proximités, *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, 3, 409-437.
- Williamson O.E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press.
- Williamson O.E. (1991). Comparative Economic Organization. The Analysis of Discrete Structural Alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36(2), 269-296.
- Yin R. K. (2009). *Case study research : Design and methods* (4th ed). SAGE Publications.