



Développement durable et territoires

Économie, géographie, politique, droit, sociologie

Vol. 12, n°1 | Mai 2021

Collectifs agricoles

Collectifs logistiques et territoires dans les circuits courts alimentaires de proximité : la robustesse de la coopération analysée au prisme des communs

Logistical collectives and territories in the short food supply chains : the robustness of cooperation through the prism of the Commons

Céline Raimbert et Gwenaëlle Raton



Édition électronique

URL : <https://journals.openedition.org/developpementdurable/18754>

ISSN : 1772-9971

Éditeur

Association DD&T

Référence électronique

Céline Raimbert et Gwenaëlle Raton, « Collectifs logistiques et territoires dans les circuits courts alimentaires de proximité : la robustesse de la coopération analysée au prisme des communs », *Développement durable et territoires* [En ligne], Vol. 12, n°1 | Mai 2021, mis en ligne le 26 mai 2021, consulté le 28 mai 2021. URL : <http://journals.openedition.org/developpementdurable/18754>

Ce document a été généré automatiquement le 28 mai 2021.



Développement Durable et Territoires est mis à disposition selon les termes de la licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale 4.0 International.

Collectifs logistiques et territoires dans les circuits courts alimentaires de proximité : la robustesse de la coopération analysée au prisme des communs

Logistical collectives and territories in the short food supply chains : the robustness of cooperation through the prism of the Commons

Céline Raimbert et Gwenaëlle Raton

Les autrices tiennent à remercier les partenaires du projet Colcicca (Cerema et chambre d'agriculture du Nord-Pas-de-Calais) et son financeur, la région Hauts-de-France, ainsi que les collectifs et producteur-trice-s enquêté-e-s dans ce cadre. Elles remercient également les lecteur-trice-s de ce texte pour leurs remarques et conseils avisés.

- 1 Des collectifs d'un nouveau genre émergent au sein des circuits courts alimentaires de proximité (CCAP). Ils renouvellent les collectifs connus jusqu'alors dans le sens où ils ne reposent pas sur des liens sociaux préexistants et impliquent des acteurs plus nombreux et plus divers avec qui collaborer. Ces collectifs sont en effet initiés, non plus par un noyau de producteurs ou de consommateurs, mais par des acteurs publics tels que des collectivités ou encore des acteurs économiques privés à l'origine d'outils. De nouveaux acteurs donnent ainsi naissance à ces collectifs et en mobilisent d'autres plus divers au-delà des producteurs et consommateurs : des acteurs de la logistique ou de la commercialisation par exemple. Si ces collectifs s'initient avec et pour des producteurs, ils mobilisent aussi plus largement. Dès lors, pour les producteurs sollicités, la décision de collaborer ne se base pas sur une proximité relationnelle ou géographique antérieure, sur des liens de confiance ou de complémentarité. La fonction logistique y joue un rôle plus central, alors même que les actions collectives dans les CCAP se concentraient, jusqu'alors, sur la commercialisation (comme dans les magasins de

producteurs ou les Associations de maintien de l'agriculture paysanne [Amap] par exemple). C'est pourquoi nous choisissons de les qualifier de collectifs logistiques.

- 2 Ces derniers ont pour objectif de faciliter et organiser la distribution de produits locaux à l'échelle d'un territoire. L'objectif annoncé semble ambitieux, pour trois raisons complémentaires. D'une part, si l'action collective est de plus en plus favorisée (Gonzalez-Feliu et Morana, 2010 ; Blanquart *et al.*, 2015), elle ne va pas de soi, n'est pas toujours pérenne, et nécessite pour cela un arbitrage entre intérêt individuel et intérêt à la participation au collectif. D'autre part, la coopération porte ici sur la logistique (transfert de flux de marchandises depuis des fermes éclatées sur le territoire vers des lieux de consommation dispersés). Or, la coopération logistique est considérée comme particulièrement difficile à mettre en place (Roy *et al.*, 2006), nécessitant la mise en commun de ressources, comme des véhicules ou des informations stratégiques et leur gestion commune. En générant des déséquilibres dans la répartition des bénéfices ou des coûts, elle peut renforcer le pouvoir d'un acteur et inciter à privilégier des démarches individuelles. Enfin, ces collectifs se caractérisent par l'implication accrue d'acteurs de territoire (Parc naturel régional ou chambres d'agriculture par exemple) qui ajoutent aux objectifs économiques de transfert de flux, un objectif de développement territorial et étendent le périmètre d'action à un territoire entier.
- 3 Les défis à relever semblent appeler des modes de gouvernance renouvelés, aptes à favoriser des coopérations multi-acteurs et à intégrer des enjeux multi-niveaux (économiques, sociaux, territoriaux). Dans ce contexte, la compréhension des mécanismes de coopération logistique semble à investir. Cet article interroge ainsi la robustesse des mécanismes de coopération au sein de collectifs logistiques et les conditions et leviers d'une coopération pérenne, à même de servir les objectifs fixés (économiques ou territoriaux) dans le temps et dans l'espace.
- 4 Notre approche consiste à étudier ces collectifs logistiques au prisme de la théorie des communs (Ostrom, 2010). Les communs se définissent comme « *des ressources partagées par un groupe de personnes et qui sont vulnérables* » (Hess, 2011). C'est le cas de ces collectifs logistiques qui gèrent ensemble des ressources, en l'occurrence logistiques, dans le but de produire des biens et services logistiques et territoriaux. Quant à leur vulnérabilité, elle tient notamment à la multiplicité des acteurs et des objectifs. Ce travail se base sur l'étude de trois collectifs logistiques enquêtés dans le cadre du projet Colcicca. Il mobilise deux grilles d'analyse des communs, les faisceaux de droit (Schlager et Ostrom, 1992) et les principes de conception (Ostrom, 1990, 2005). La première, en analysant les interactions entre les acteurs et les ressources (qui fait quoi, qui apporte quoi, qui gère quoi), interroge le niveau de coopération au sein des trois cas d'étude. La seconde, en se penchant sur les principales caractéristiques de leurs dispositifs institutionnels, permet de comprendre les déterminants de la coopération.
- 5 La première partie est centrée sur le problème coopératif que posent ces collectifs logistiques. Analysé au regard des enjeux de la coopération dans le champ logistique et sur un territoire, il apparaît comme un problème de commun. Les deux parties suivantes analysent les mécanismes de coopération et dispositifs institutionnels des trois cas d'étude afin de comprendre leur robustesse. La dernière partie discute du rôle des acteurs de territoire et identifie des leviers d'action favorisant des coopérations durables dans l'espace et dans le temps.

1. Quel problème de coopération posent ces collectifs logistiques ?

- 6 Au sein des collectifs logistiques se mêlent des problématiques propres à la logistique, aux CCAP et au développement territorial, rendant l'action collective d'autant plus complexe. Nous définissons ici le problème coopératif : d'abord en montrant les spécificités et difficultés de la coopération en logistique et dans les CCAP, puis en exposant pourquoi ce problème coopératif peut être considéré comme un problème de commun.

1.1. Articuler logistique, CCAP et territoire : un triple problème coopératif

1.1.1. Coopérer en logistique

- 7 La logistique se définit comme « l'ensemble des opérations nécessaires aux flux d'échange depuis celles effectuées sur les lieux de conception, préparation, production de biens et services jusqu'à celles réalisées pour atteindre et satisfaire les lieux de consommation » (Damien, 2010 : 331). La finalité est d'atteindre le lieu adéquat dans le meilleur rapport qualité prix et avec des délais optimaux. En logistique, deux types de coopération se distinguent, elles impliquent des acteurs différents et supposent un coût coopératif plus ou moins élevé. Le premier concerne la coopération entre des acteurs opérant le long d'une chaîne d'approvisionnement, par exemple un producteur et un distributeur. Son objectif est de fluidifier la chaîne et de créer une synergie de coûts. Si c'est la forme de coopération la plus classique en logistique, elle n'est pas toujours aisée, car les acteurs ne partagent pas tous les mêmes intérêts le long de la chaîne. Le second type concerne des acteurs concurrents occupant un même segment de la chaîne, par exemple deux producteurs qui décident de mutualiser des véhicules ou un lieu de stockage. Plus complexe, il exige un niveau d'engagement supérieur et suppose un coût de coopération plus élevé. En effet, cela signifie, pour les entreprises, de revoir leurs procédés habituels et de faire converger des moyens ou des informations parfois stratégiques. Ce type de coopération est identifié dans la littérature comme le plus efficace en matière de création de valeur, générant des synergies de revenus pour l'ensemble de la chaîne. Cela a conduit à développer le concept de supply chain management ou chaîne globale d'approvisionnement (Savy, 2016).
- 8 Pourtant, les travaux soulignent la difficulté des acteurs à « tisser des partenariats durables, amenant souvent les entreprises à poursuivre des démarches individuelles » (Roy *et al.*, 2006 : 71). Ils insistent aussi sur les effets pervers de coopérations ayant contribué à renforcer le pouvoir d'un acteur de la chaîne ou à déséquilibrer la répartition des bénéfices ou des coûts.

1.1.2. Coopérer dans les CCAP

- 9 Dans les CCAP, la coopération entre producteurs, et impliquant parfois des consommateurs, est courante (Romeyer, 2012). Elle concerne le plus souvent la commercialisation (Amap, points de vente collectifs), mais peut aussi se focaliser sur des tâches logistiques, notamment la colivraison. Dans ce cas, elle implique, en général, un nombre restreint de producteurs (trois à cinq) et se base sur une proximité

relationnelle, des liens de confiance et une complémentarité de produits (Raimbert *et al.*, 2019). Dans les CCAP, la coopération répond à divers objectifs et attentes. Elle est d'abord identifiée comme un vecteur de pratiques logistiques durables d'un point de vue économique (réduction des coûts logistiques) et environnemental (réduction des émissions de gaz à effet de serre) (Blanquart *et al.*, 2015). D'autre part, fondés sur les principes de proximité relationnelle et géographique, certains de ces circuits promeuvent des valeurs de partage et de mise en commun (économie sociale et solidaire (ESS) favorables à l'engagement collectif. Pour autant, comme dans les chaînes longues, la coopération entre acteurs économiques potentiellement concurrents peut se révéler difficile. De plus, la liberté d'action et l'attachement aux stratégies individuelles constituent une autre facette des CCAP, illustrant que l'action collective n'est pas une aspiration partagée par l'ensemble des producteurs en CCAP (Poisson et Saleilles, 2012).

- 10 L'essor de la demande en produits locaux induit de récents changements, qui tendent à complexifier la coopération. Les coopérations basées sur de petits collectifs, quoique fonctionnelles, sont insuffisantes pour répondre à l'augmentation des volumes et au poids des tâches logistiques et commerciales sur les exploitations. Elles tendent donc à impliquer des acteurs plus divers : des acteurs des chaînes conventionnelles tels que des grossistes ou des transporteurs, mais aussi des acteurs de territoire qui voient dans l'action collective des leviers d'action pour mettre en œuvre des organisations plus durables et impulser un développement territorial.

1.1.3. Coopérer à l'échelle du territoire

- 11 Les collectivités territoriales font désormais partie du panorama des acteurs des CCAP. Les plans alimentaires territoriaux (PAT) et la loi Égalim leur donnent une place encore croissante. Dans cet article, nous nous intéressons à une de leurs actions : la création de collectifs de producteurs dans le but d'améliorer les approvisionnements en produits locaux. Pour appréhender leur action, le plus souvent en dehors de toute opération logistique concrète, nous ciblons donc leurs intentions : contribuer, par leur action, au développement des territoires (Gumuchian et Pecqueur, 2007). S'il s'agit généralement d'acteurs publics, certains acteurs privés, notamment ceux engagés dans des démarches d'ESS, sont aussi concernés. Aussi, pour qualifier ces acteurs multiples, nous parlerons non pas de collectivités, mais d'« acteurs de territoire ». Ceux étudiés ici ont tous en commun cet objectif annoncé de développement des territoires. Les trois collectifs étudiés et les acteurs de territoire impliqués sont :

- le Drive fermier du Montreuillois, qui naît en 2014 à l'initiative de plusieurs collectivités du Montreuillois souhaitant développer une offre de produits locaux sur ce territoire. Elles font appel à la chambre d'agriculture du Nord-Pas de Calais pour mobiliser les producteurs du territoire. Après quelques réunions, une dizaine de producteurs se constituent en association et s'arrêtent sur un « drive fermier » comportant cinq points de retrait répartis dans le Montreuillois. Le groupe compte aujourd'hui une trentaine de producteurs ;
- les Paysans du Grand Hainaut, qui voient le jour en 2014 sous l'impulsion de la Draaf, souhaitant promouvoir les plateformes logistiques collectives pour accroître la part des produits locaux dans la restauration collective (Maaf, 2015). Elle s'associe rapidement au Département du Nord et le territoire rural de l'Avesnois est choisi pour l'expérimentation. S'ajoutent alors d'autres acteurs : le Parc national régional de l'Avesnois, l'Association pour le développement agricole et rural de Thiérache-Hainaut (Adarth) et la chambre

d'agriculture qui convie les producteurs agricoles du territoire à participer. Au fil des réunions, le groupe d'une dizaine de producteurs constitués en association affine son objectif : livrer collectivement la restauration commerciale et collective de l'Avesnois ;

- le CourtCircuit.fr, qui est créé en 2013 à l'initiative d'une entreprise d'ESS dans le but de développer une offre de produits locaux et de mettre en valeur les produits et producteurs du Nord-Pas-de-Calais. Ses membres revendiquent ainsi une position d'acteurs de territoire. L'entreprise d'ESS opte pour un système de paniers couplé à une plateforme numérique. Elle démarche les producteurs avec l'aide du réseau des Centres d'initiatives pour valoriser l'agriculture et le milieu rural et divers acteurs publics ou privés (acteurs du tissu commercial et associatif) pour qu'ils accueillent un point de retrait. Aujourd'hui, le collectif compte plus de 200 producteurs et une vingtaine de points de retrait répartis dans les agglomérations de Lille, Béthune, Bailleul et Dunkerque.
- 12 Si l'investissement des acteurs de territoire est perçu comme un moteur pour l'essor de systèmes alimentaires plus durables (Chiffolleau, 2017), leur action influence les caractéristiques des collectifs constitués et leur capacité à coopérer d'au moins deux façons. Tout d'abord, l'interconnaissance n'est plus un prérequis et les liens sociaux entre membres du collectif sont, généralement, plus distendus. Ceci a pour conséquence un capital social de départ peu important, ne permettant pas, *a priori*, de baser la coopération sur des relations de confiance et des proximités relationnelles ou cognitives. Ensuite, l'échelle territoriale est traitée de façon ambiguë : le périmètre d'action des collectifs est à la fois circonscrit (le Drive fermier du Montreuillois et les Paysans du Grand Hainaut dans des pays – Montreuillois et Avesnois –, LeCourtCircuit.fr dans la région Hauts-de-France) et lâche. En effet, selon l'échelle d'action fixée par les acteurs de territoire et la localisation des bonnes volontés adhérentes au collectif, l'espace d'action peut inclure de vastes secteurs et disperser les forces souhaitant coopérer. En outre, ce ne sont pas seulement des producteurs qui se coordonnent, mais aussi des acteurs publics/privés qui ont leurs propres objectifs (avant tout économiques pour les uns, plutôt sociaux et territoriaux pour les autres), mais aussi leur propre langage et leur propre culture.
- 13 Finalement, penser conjointement logistique, CCAP et acteurs de territoire incite à envisager l'action collective sous trois angles complémentaires. Opérationnelle, la fonction logistique permet d'identifier des tâches précises à effectuer et à se répartir. En tant qu'action stratégique visant à une performance et intégrant les effets de concurrence, elle incite à ne pas négliger les dimensions économiques de l'action collective. Pour leur part, les CCAP intègrent la dimension sociale, en insistant sur la force et l'antériorité des liens sociaux. Enfin, la prise en compte des acteurs de territoire offre la possibilité de mesurer l'impact de l'action collective sur un territoire, où elle peut être envisagée comme une plus-value à même de concourir à la création de systèmes alimentaires plus durables. Néanmoins, les caractéristiques de ces collectifs interpellent et posent des difficultés de coopération multiples qui les rendent d'autant plus vulnérables.

1.2. Un problème coopératif à traiter sous l'angle des communs

- 14 Les collectifs logistiques réunissent au moins trois grandes caractéristiques propres aux communs, légitimant de les analyser comme tels. La première est que les communs sont des dispositifs de gouvernance qui ne sont organisés strictement ni par le marché ni

par l'État (Ostrom, 2010). Les interactions et efforts coopératifs des acteurs, au sein des communs, ne reposent pas exclusivement sur la résolution, purement rationnelle, de problématiques économiques et marchandes. C'est le cas pour les collectifs logistiques, où les actions collectives, même si elles concernent une activité marchande et répondent à des objectifs économiques, ont aussi vocation à répondre à des enjeux sociaux et territoriaux (Allaire, 2013).

- 15 La deuxième caractéristique est que les communs sont définis par un accès large aux ressources qui les composent : il est difficile d'exclure des individus de la jouissance des biens produits par un commun. Dans le cas des collectifs logistiques, la capacité à exclure n'est pas totalement absente, mais elle est moins aisée que dans d'autres collectifs de CCAP. Ceci est lié à l'introduction d'objectifs sociaux et territoriaux et à l'implication forte d'acteurs de territoire. Ces spécificités tendent par ailleurs à rendre la coopération plus coûteuse et moins attractive, et par conséquent le commun lui-même plus vulnérable.
- 16 La vulnérabilité constitue ainsi une troisième caractéristique des communs (Hess, 2011). Dans les collectifs logistiques, elle prend diverses formes. Il peut s'agir de comportements classiques d'appropriation individuelle de ressources : les clients du collectif avec lesquels on traite directement ou les ressources mises en commun qui sont soustraites au collectif. Cette soustraction peut reposer sur des problèmes organisationnels comme lorsque le véhicule de V. qui devait servir à une livraison pour le collectif est utilisé au moment prévu à des fins individuelles. Il peut aussi s'agir d'une sous-utilisation de la ressource commune, ce qui tend à la rendre inopérante. Refuser de participer à la mutualisation du transport, par exemple, peut en menacer l'existence car, pour être efficace, elle doit impliquer un minimum de coopérateurs et de volume transporté. En définitive, ces collectifs logistiques tendent à se comporter comme des formes hybrides de communs, où se mêlent éléments marchands et non marchands, exclusivité et non-exclusivité (Coriat, 2015). Or, toujours en termes de vulnérabilité, des risques spécifiques de conversion du commun en bien de club¹ peuvent survenir pour ces formes hybrides. Comme le souligne Coriat, « [elles] se révèlent souvent particulièrement instables et basculent généralement dans le domaine marchand pur » (2015 : 14). Dans ce cas, l'objectif de développement du territoire serait, au moins partiellement, manqué.
- 17 Finalement, observer ces collectifs logistiques sous l'angle des communs, c'est les considérer en tant que systèmes de ressources communes, ici des ressources logistiques communes. Ce sont des outils, tâches, méthodes logistiques qui sont mis en commun et sur lesquelles se construisent les actions collectives. Au vu de la vulnérabilité de ces systèmes et des difficultés de coopération potentielles, l'enjeu repose sur la capacité des membres à se coordonner, condition nécessaire à la pérennité de leur action. L'analyse détaillée des interactions entre les membres des collectifs et les ressources mises en commun permet d'évaluer le niveau de coopération de chacun des collectifs, ce qui est un préalable à l'analyse des modes de gouvernance qu'ils déploient.

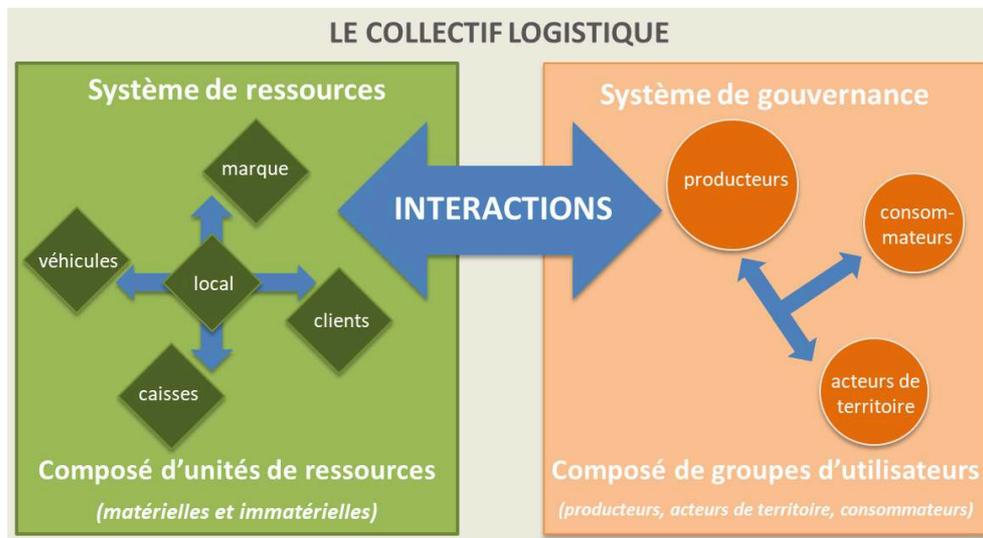
2. Analyse des interactions ressource-acteur pour saisir le niveau de coopération

- 18 Le niveau de coopération n'est pas simplement déterminé par la somme des actions collectives ou individuelles, mais davantage par la capacité des collectifs à coordonner des actions et ressources individuelles et collectives, à introduire de la complexité et de la flexibilité dans leur organisation logistique et ainsi contribuer à leur performance.
- 19 Pour évaluer ce niveau de coopération, nous nous intéressons aux interactions entre ressources et acteurs, interactions qui constituent le cœur des systèmes de ressources communes (Ostrom, 2009). Analyser ces interactions permet de répondre à des questions telles que : qui apporte quelles ressources ? qui utilise quelles ressources ? à quelles conditions ? qui en décide ? Il s'agit, d'une part, d'identifier l'ensemble des actions et ressources qui composent les collectifs logistiques et, d'autre part, de qualifier les coordinations créées entre ressources, entre ressources et acteurs, et entre acteurs. Après avoir présenté le système de ressources théorique et les types d'interactions logistiques qui le caractérisent, nous étudions les interactions des trois collectifs enquêtés, afin d'évaluer leur niveau de coopération.

2.1. Définir les systèmes de ressources logistiques communes et leurs interactions

- 20 Un système de ressources communes est un entrelacs de relations entre un système de ressources et un système de gouvernance (Figure 1). Dans les collectifs logistiques, le système de ressources est composé d'unités de ressources aussi bien matérielles (véhicules, locaux, contenants) qu'immatérielles (informations, procédés de stockages, combinaisons de tâches). Leur utilisation commune produit une multiplicité de services, comme la clientèle ou une réputation collective, dont les acteurs vont tirer parti. Ces services sont aussi des ressources communes. Le système de gouvernance, pour sa part, est constitué par l'ensemble des acteurs qui agissent au sein du collectif : en prêtant un véhicule, en mettant en réseau des acteurs, ou encore en imaginant des outils. Dans les collectifs logistiques, ils peuvent être de trois types : des producteurs, des consommateurs, des acteurs de territoire.

Figure 1. Le collectif logistique, un système de ressources communes



Source : à partir d'Ostrom, 2009

- 21 Ce qui constitue le cœur de systèmes de ressources communes, ce sont les interactions dans leur diversité : mobiliser des ressources (utiliser une plateforme numérique), en fournir (mettre à disposition un entrepôt), ou les organiser (déterminer quel producteur utilise tel véhicule). Décomposer ainsi ces interactions met en évidence la complexité du système, et notamment la superposition des droits. Mobiliser et organiser sont ainsi deux types d'interaction supposant des droits d'intervention distincts. Comme le montre la théorie des faisceaux de droits (Schlager et Ostrom, 1992), plusieurs acteurs peuvent intervenir simultanément et donc détenir différents droits sur une même ressource, peu importe qui en est le propriétaire. Ainsi, un véhicule appartenant à un producteur individuel peut dans le cadre du collectif être utilisé par d'autres producteurs et relever alors de la ressource partagée.
- 22 Les faisceaux de droits se décomposent en quatre types de droits (utilisation, gestion, exclusion, aliénation) répartis en deux grandes catégories : des droits opérationnels (utilisation) et des droits décisionnels (gestion, exclusion, aliénation). En recourant à cette grille de lecture, nous identifions pour chaque type de ressources des formes d'interaction acteur-ressource en fonction de qui détient quel droit (opérationnel ou décisionnel). Trois catégories d'acteurs peuvent détenir des droits : les producteurs individuels, les acteurs de territoire, le collectif. Un examen approfondi des actions est effectué afin de qualifier chaque interaction acteur-ressource. Les tableaux en proposent une synthèse analysée ci-après (Tableaux 1a, b, c).

Tableaux 1a. Les interactions ressources-acteurs au sein du Drive fermier du Montreuillois

Le Drive fermier du Montreuillois		
	Droits opérationnels	Droits décisionnels
Points de retrait	Collectif	Collectivités ou Producteurs individuels
Véhicules	Producteurs individuels ou Collectif (trajet 1)/ Collectif (trajet 2)	Producteurs individuels

Caisses/Glacières	Collectif	Collectif
Chambre froide	Collectif	Collectif ou Producteurs individuels
Matériel et stratégie commerciale	Collectif	Collectif, avec l'appui de la Chambre et des collectivités (relais de communication)
Outil numérique	Collectif	APCA et Collectif
Clientèle	Collectif	Collectif
Organisation logistique	Collectif	Collectif, avec l'appui de la Chambre
Marque	Collectif (Drive fermier du Montreuillois) et APCA (Drive fermier)	Collectif et APCA

Source : Raimbert C., enquêtes COLCICCA (Vaillant *et al.*, 2019)

Tableaux 1b. Les interactions ressources-acteurs au sein des Paysans du Grand Hainaut

Les Paysans du Grand Hainaut		
	Droits opérationnels	Droits décisionnels
Plateforme	Collectif	Producteurs individuels/Acteur de territoire (le lycée)
Véhicules	Collectif ou Producteurs individuels	Producteurs individuels (dont un producteur individuel/acteur de territoire)
Caisses/glacières	Producteurs individuels	Producteurs individuels
Matériel et stratégie commerciale	Collectif	Draaf, chambre d'agriculture, Adarth, Département, etc., et Collectif
Outil numérique	Collectif	Chambre d'agriculture et Collectif
Clientèle	Collectif et Producteurs individuels	Collectif
Organisation logistique	Collectif et Producteurs individuels	Collectif, avec l'appui de la Draaf, la chambre d'agriculture et l'Adarth
Marque	Collectif et Producteurs individuels	Collectif

Source : Raimbert C., enquêtes COLCICCA (Vaillant *et al.*, 2019)

Tableaux 1c. Les interactions ressources-acteurs au sein de LeCourtCircuit.fr

LeCourtCircuit.fr		
	Droits opérationnels	Droits décisionnels

Points de retrait	Collectif	Collectivités, acteurs du tissu associatif ou commercial ou Producteurs individuels
Plateformes	Collectif	Producteurs individuels
Véhicules	Producteurs individuels ou Collectif (trajet 1)/Collectif (trajet 2)	Producteurs individuels
Caisses/glacières	Collectif	Entreprise
Matériel et stratégie commerciale	Collectif et Entreprise	Entreprise
Outil numérique	Collectif et Entreprise	Entreprise
Clientèle	Collectif et Entreprise	Entreprise, avec l'appui des producteurs individuels
Organisation logistique	Collectif	Entreprise, avec l'appui des producteurs individuels
Marque	Collectif et Entreprise	Entreprise, avec l'appui des producteurs individuels

Source : Raimbert C., enquêtes COLCICCA (Vaillant *et al.*, 2019)

2.2. Analyser les interactions logistiques acteur-ressource pour évaluer le niveau de coopération

- 23 En analysant la composition des systèmes de ressources logistiques des trois collectifs enquêtés, nous cherchons à identifier la capacité des acteurs à coordonner les ressources et actions mises en commun et ainsi à estimer leur niveau de coopération.

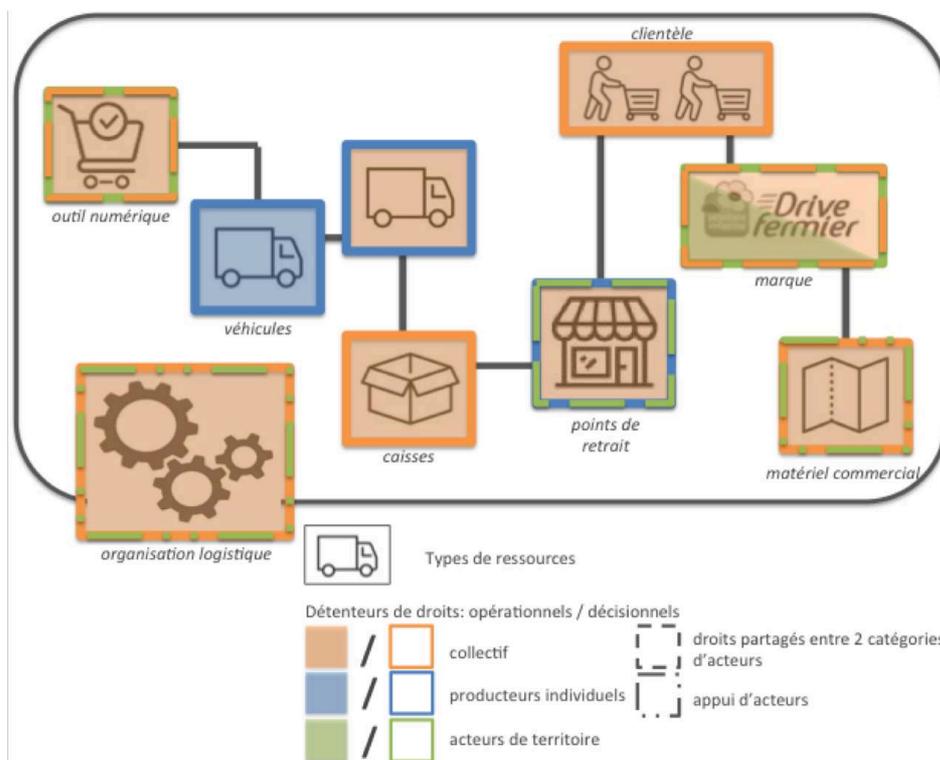
2.2.1. Drive fermier du Montreuillois

- 24 Ce cas se structure autour d'un outil numérique, fourni par l'Association permanente des Chambres d'Agriculture (APCA). Il prend en charge l'interface producteurs/clients et porte la marque « Drive fermier ». Ce sont les producteurs qui gèrent les flux d'informations (visibilité de l'offre, prise de commande) et les flux financiers (facturation, paiements). La communication commerciale du Drive fermier du Montreuillois est assurée par l'association. Mais les acteurs de territoire jouent aussi un rôle important dans cette tâche : en aidant à définir la stratégie commerciale et à concevoir le matériel commercial détenu par l'association (logo, flyers), en mobilisant leurs réseaux pour promouvoir le collectif.
- 25 Le transport des denrées est structuré autour de trois nœuds logistiques : les exploitations individuelles, la plateforme et les points de retrait. Ces derniers se situent sur des exploitations ou sont des locaux municipaux prêtés. Les tâches de livraison sont effectuées avec les véhicules des producteurs, les caisses et glacières en revanche appartiennent à l'association (Figure 2). Pour les trajets exploitation-plateforme, certaines livraisons sont individuelles, d'autres font l'objet de mutualisations, ponctuelles ou permanentes, entre producteurs d'un même secteur géographique. Pour

les trajets plateforme-point de retrait, la mutualisation est systématique : un producteur, dont c'est le tour de service, livre les produits pour tous et effectue les tâches de préparation et de distribution des paniers aux clients. Cette organisation a été conçue par les producteurs, avec l'aide de la chambre qui a animé et conseillé le groupe en phase d'émergence. Actuellement, c'est l'association qui gère cette organisation et l'adapte aux évolutions du collectif et de ses objectifs.

- 26 L'analyse montre, dans le cas du Drive fermier du Montreuillois, un bon niveau de coopération et souligne le rôle pivot de l'association, qui se coordonne efficacement avec les producteurs et les acteurs de territoire. Les ressources collectives sont nombreuses et diverses et ne font pas l'objet de comportements opportunistes notables. La multiplicité et la régularité des mutualisations permettent de mettre au point une organisation relativement complexe et optimisée.

Figure 2. Un exemple d'application des faisceaux de droits à l'organisation logistique du Drive fermier du Montreuillois : types de ressources et droits associés



Source : Raimbert C., enquêtes COLCICCA (Vaillant *et al.*, 2019)

2.2.2. Paysans du Grand Hainaut

- 27 Ce cas d'étude s'appuie sur trois outils, fournis par des acteurs de territoire : une plateforme logistique physique conçue par la Draaf et basée au lycée agricole du Quesnoy² ; un véhicule de livraison offert par l'Union des métiers et industries de l'hôtellerie et l'outil numérique Approlocal de la chambre d'agriculture, qui met en relation fournisseurs locaux et acheteurs de la restauration. Les acteurs de territoire sont aussi très présents sur les aspects commerciaux. S'ils s'appuient parfois sur les producteurs, ce sont eux qui assurent la stratégie commerciale du collectif et

mobilisent épisodiquement leurs réseaux pour promouvoir les Paysans du Grand Hainaut.

- 28 L'organisation initiale, élaborée conjointement par les acteurs de territoire et les producteurs, prévoit une importante mutualisation des ressources, ayant pour acteur central le lycée qui met à disposition une salariée. Les producteurs sont chargés de livrer la plateforme, avec leur véhicule et caisses personnelles, ainsi que de facturer les clients. Le lycée réalise les tâches suivantes : gestion des commandes, communication avec les clients et trajet plateforme-clients avec le véhicule offert. Mais, cette organisation est rapidement remise en cause par la réduction de la masse salariale du lycée qui l'oblige à limiter les tâches effectuées pour le collectif. L'organisation logistique est alors modifiée : les livraisons effectuées en direct par les producteurs avec leur véhicule personnel et en dehors du périmètre prévu se multiplient. Les conséquences sont une augmentation notable des coûts logistiques de chacun, entraînant un désengagement progressif des producteurs et un collectif qui devient avant tout un carnet d'adresses. Les acteurs de territoire ont tenté d'aider les producteurs à élaborer une nouvelle organisation qui redonne sa place au collectif, mais les idées émergeant des débats n'ont pas, malgré quelques colivraisons ponctuelles, donné lieu à la mise en place d'une réelle organisation collective.
- 29 Le cas d'étude des Paysans du Grand Hainaut présente un niveau de coopération plus faible : les principes coopératifs prévus au départ sont remis en question au premier aléa et le collectif ne parvient pas à s'adapter efficacement. Baser la majeure partie de sa logistique sur un acteur unique a probablement contribué à la vulnérabilité du système. Alors que les actions collectives sont de plus en plus irrégulières et ne reposent plus que sur l'outil numérique, les appropriations individuelles de ressources collectives se multiplient.

2.2.3. LeCourtCircuit.fr

- 30 Ce cas d'étude s'organise autour d'un outil numérique créé par l'entreprise d'ESS. En plus de gérer les flux d'informations et financiers, c'est un élément central de la stratégie commerciale. Elle est menée par l'entreprise, détentrice de la marque, avec l'aide occasionnelle de producteurs.
- 31 L'organisation du transport a été conçue par l'entreprise, s'appuyant sur l'expérience d'un noyau de producteurs leaders. En raison du grand nombre de producteurs et de points de retrait, LeCourtCircuit.fr est structuré en secteurs géographiques et sous-collectifs de producteurs, organisés autour de deux nœuds logistiques, objets de mutualisation :
- deux plateformes (sec et froid) localisées dans des exploitations : des locaux, chambres froides mis à disposition par des producteurs, désignés comme « gestionnaires de plateforme » ;
 - des points de retrait : certains sont localisés dans des exploitations, la très grande majorité est mise à disposition par des acteurs de territoire.
- 32 Pour les autres tâches logistiques, actions et ressources individuelles et collectives se mêlent. Les véhicules personnels des producteurs sont utilisés, mais les caisses et glacières appartiennent à l'entreprise. À l'exception de quelques cas de mutualisation, les producteurs gèrent de façon individuelle le trajet exploitation-plateforme et la mise en paniers de leurs produits. En revanche, les trajets plateforme-points de retraits ainsi

que la distribution des paniers aux clients sont systématiquement mutualisés, selon deux modalités possibles : soit un tour de service est mis en place et chaque producteur livre à tour de rôle, soit un « producteur-livreur » se désigne et assure les trajets toutes les semaines. Sur les points de retrait, la tâche commerciale de distribution est assurée par des « gestionnaires de point de retrait » : ce sont soit des producteurs, soit des acteurs de territoire (surtout sur les points de retrait mis à disposition par des acteurs du tissu associatif ou commercial). On note que LeCourtCircuit.fr est le collectif logistique où les acteurs de territoire sont les plus impliqués dans les tâches opérationnelles et la gestion quotidienne de la logistique. Ainsi, l'entreprise est souvent présente sur les nœuds logistiques pour aider les producteurs, elle effectue aussi occasionnellement des tâches de transport et notamment la logistique retour.

- 33 Le niveau de coopération de LeCourtCircuit.fr, comme celui du Drive fermier du Montreuillois, est élevé et repose sur des ressources et actions collectives nombreuses et diverses, permettant une organisation logistique collective pérenne, complexe et performante. Ce qui différencie les deux cas, c'est que chez LeCourtCircuit.fr c'est l'entreprise d'ESS qui joue le rôle de coordinateur, et non l'association de producteurs.
- 34 Les trois collectifs logistiques font montre de niveaux de coopération variables. Dans la mesure où ces collectifs sont susceptibles de remplir des objectifs territoriaux, il semble d'autant plus important de tâcher de comprendre les déterminants du niveau de coopération. Une des pistes, celle que nous explorons, examine les déterminants institutionnels susceptibles d'influencer le coût de la coopération et la production et répartition des bénéfices. Ils concernent ainsi les modes de gouvernance et les dispositifs institutionnels des systèmes, objets de la partie 3.

3. Les modes de gouvernance et dispositifs institutionnels comme déterminants de la coopération

- 35 En s'appuyant sur les travaux de Wilson *et al.* (2013), nous posons l'hypothèse que le niveau de coopération est lié aux modes de gouvernance. Il s'agit donc d'analyser les dispositifs institutionnels des collectifs et d'identifier les mécanismes qui, en leur sein, déterminent la robustesse de la coopération. Les travaux de l'École de Bloomington identifient huit régularités ou grands principes institutionnels présents dans la plupart des systèmes de ressources communes qui se sont maintenus sur une longue période (Ostrom, 1990, 2005) (Tableau 2). Suivant cette logique, en identifiant les manifestations de ces principes dans les collectifs enquêtés, notre objectif est de déterminer dans quelle mesure ces derniers suivent les principes de conception.

Tableau 2. Les principes de conception (PC), indicateurs de la robustesse des systèmes de ressources communes

<p>PC1. Des frontières clairement définies <i>Les frontières du système de ressources et de ses ayants droit sont clairement définies</i></p>
<p>PC2. Une équivalence proportionnelle coûts/bénéfices <i>Les règles relatives aux ressources prennent en considération les conditions et contraintes de chaque utilisateur et permettent ainsi d'atteindre une certaine forme d'équité</i></p>

<p>PC3. Des règles construites collectivement <i>La plupart des individus affectés par les règles en vigueur sont inclus dans le processus d'élaboration des règles</i></p>
<p>PC4. Un système de contrôle <i>Le groupe dispose d'un système de contrôle permettant de s'assurer que les règles mises en place sont appliquées ; les contrôleurs peuvent être eux-mêmes des utilisateurs et sont, dans tous les cas, redevables aux utilisateurs</i></p>
<p>PC5. Des sanctions graduelles <i>Les utilisateurs commettant des infractions sont susceptibles d'être sanctionnés. Les sanctions reçues sont modulées en fonction de l'état de récidive, de la gravité de l'infraction et du contexte dans lequel elle est commise</i></p>
<p>PC6. Des mécanismes de résolution des conflits <i>Les utilisateurs ont accès, de façon rapide et peu coûteuse, à des arènes locales de résolution des conflits</i></p>
<p>PC7. Reconnaissance minimale des droits à s'auto-organiser <i>Les droits des utilisateurs à concevoir leurs propres règles ne sont pas contredits par des autorités opérant à des échelons supérieurs</i></p>
<p>PC8. Des structures imbriquées <i>Pour les systèmes de ressources les plus vastes, une organisation structurée en plusieurs sous-dispositifs imbriqués doit être privilégiée</i></p>

Source : à partir d'Ostrom, 1990

- 36 Pour plus de clarté, notre analyse s'organise en quatre axes qui synthétisent les huit principes de conception. Nous détaillons ainsi les caractéristiques ou mécanismes institutionnels permettant de définir des limites claires (PC1), d'équilibrer les coûts et les bénéfices produits par les actions menées (PC2), de mettre en place des instances imbriquées d'élaboration et d'application des règles (PC3/8), de concevoir diverses arènes locales de contrôle et résolution de conflits et d'identifier des figures d'autorité (PC4/5/6)³.

3.1. Limites claires

- 37 Le niveau de formalisation du collectif semble à première vue opératoire pour délimiter les ayants droit et éviter la dilution des responsabilités. En ce sens, le statut d'association du Drive fermier du Montreuillois et des Paysans du Grand Hainaut pourrait offrir cette possibilité. Si la forme associative remplit son objectif pour le Drive fermier du Montreuillois qui bénéficie d'une vie associative active et d'un conseil d'administration opérationnel, ce n'est pas le cas pour les Paysans du Grand Hainaut. D'une part, parce que plusieurs producteurs du collectif sont des membres fantômes : leurs produits sont disponibles sur Approlocal, mais ils ne participent pas à l'effort collectif (non-paiement de la cotisation, absences répétées aux réunions, implication nulle dans la fourniture de ressources). D'autre part, parce que le bureau est peu effectif : ses membres, toujours les mêmes, ont été davantage désignés par défaut qu'élus et les rôles de président, secrétaire et trésorier sont interchangeable.
- 38 À l'inverse, LeCourtCircuit.fr, qui n'est pas une association, parvient à établir des limites claires. Ainsi, plus que la formalité du collectif, ce qui compte est l'attribution de rôles clairs et divers, associés à des tâches précises. Celles-ci peuvent être de nature

administrative (telles celles du conseil d'administration du Drive fermier du Montreuillois), ou logistique. L'attribution de rôles logistiques peut prendre la forme de tours de service : on retrouve ce système chez le Drive fermier du Montreuillois et LeCourtCircuit.fr. Dans des organisations plus complexes comme celle de LeCourtCircuit.fr, les rôles sont pérennes et nommés : « gestionnaires de plateforme », « producteurs-livreurs », etc.

- 39 Pour les Paysans du Grand Hainaut, les rôles sont plus mouvants, ce qui tend à renforcer le coût de la coopération. Cette confusion concerne tous les types d'acteurs, y compris les acteurs de territoire. Ainsi, ces derniers ont pu, par exemple, effectuer des tâches administratives non attribuées, mettre fin à la coopération et quitter le collectif logistique (par exemple la Draaf, très présente au début, qui se retire complètement ensuite). Ils ont aussi pu changer leur positionnement (passage d'une posture de « faire avec », impliquant un engagement fort dans la construction du collectif et une intervention sur la définition des objectifs, l'apport de ressources, à une posture de « faire faire », supposant une mise en retrait). Cette instabilité concerne aussi les rôles logistiques : citons l'exemple du lycée qui, quoique très impliqué au départ, est contraint de se désengager, sans pouvoir être remplacé faute d'autres producteurs capables de prendre en charge une telle quantité de tâches.

3.2. Équivalence coût/bénéfices

- 40 Dans les trois cas étudiés, des règles portant sur l'équité entre les producteurs existent. Les plus fréquentes concernent la non-concurrence entre les producteurs et consistent à réguler le nombre de producteurs proposant des produits identiques ou encore à veiller à l'équilibre des prix pratiqués. Les règles permettant de compenser les producteurs qui assurent des tâches pour le collectif sont elles aussi présentes dans les trois études de cas. En revanche, ce qui distingue les cas d'étude est le niveau de complexité de ces règles : là où les indemnités sont ponctuelles, reposant sur des valeurs variables chez les Paysans du Grand Hainaut, les règles du Drive fermier du Montreuillois et de LeCourtCircuit.fr sont fixes. Outre les tours de service, ces deux cas d'étude ont mis en place de véritables systèmes de compensation. Conçus respectivement par le conseil d'administration du Drive fermier du Montreuillois et l'entreprise d'ESS, ils ont vocation à garantir l'équité au sein des collectifs. À chaque type de tâche effectué pour le collectif sont attribués (1) une valeur fixe et propre, fonction du coût perçu de la tâche et déterminée de façon collégiale, et (2) un type de compensation, en adéquation avec les besoins des acteurs impliqués (ceux qui effectuent les tâches comme ceux qui compensent). La compensation prend des formes variées : une commission indexée sur le chiffre d'affaires et variable en fonction de l'implication de chacun dans le collectif, une dispense pour d'autres tâches, une priorité de gamme, le droit d'utiliser à titre individuel une ressource collective lorsque le collectif n'en a pas besoin, etc.
- 41 Ces systèmes de compensation sont d'autant plus fondamentaux qu'il existe peu de proximité sociale ou cognitive préalable, à même de compenser d'éventuels déséquilibres de coûts et/ou de bénéfices entre les membres. Ils permettent alors de jeter les bases de relations de confiance, susceptibles de favoriser l'engagement des acteurs (en fonction des ressources individuelles disponibles de chacun) et de fortifier, progressivement les liens sociaux.

3.3. Élaboration des règles collectives et dispositifs imbriqués

- 42 Ici, l'enjeu repose sur la capacité des collectifs à faire évoluer les règles à moindre coût et ainsi élaborer des organisations plus complexes et moins vulnérables aux changements. Elle se manifeste, dans nos cas, par des mécanismes distincts de conception et de validation des règles, gérés par différents groupes d'acteurs. Dans le cas du Drive fermier du Montreuillois, le moteur du collectif est le conseil d'administration de l'association, dont les décisions sont soumises aux membres réunis en assemblée générale pour validation. Il s'appuie aussi sur la chambre pour des questions spécifiques relevant de ses compétences (conseils techniques ou réglementaires) et aidant à la décision. Chez LeCourtCircuit.fr, on distingue trois instances imbriquées. L'entreprise d'ESS prend la majorité des décisions pour le collectif, mais s'appuie sur deux autres instances informelles, dont elle a contribué à l'émergence. Il y a d'abord un noyau dur de producteurs leaders, impliqué dans la conception de l'organisation logistique et ses évolutions. Il fournit des retours d'expérience du terrain et fluidifie la circulation des informations entre l'entreprise et les producteurs. La dernière instance est constituée par les sous-collectifs de producteurs. Ils sont sollicités pour valider, puis mettre en application l'ensemble des décisions prises. Par exemple, les compensations ont pris des formes différentes dans les sous-collectifs, en fonction des attentes et contraintes propres aux producteurs de chaque groupe. Ainsi, le manque d'autonomie dans la conception des règles, constaté au niveau supérieur, est compensé au niveau inférieur de leur mise en application. En revanche, chez les Paysans du Grand Hainaut, de telles instances n'existent pas, le leadership est faible et instable. Les règles sont à la fois élaborées et validées par tous (producteurs et acteurs de territoire), ce qui représente un coût important pour le collectif et semble grever, en raison d'un effet d'épuisement, la capacité de ce dernier à prendre des décisions et mettre en application les règles.

3.4. Contrôle, sanction et résolution de conflits

- 43 Contrôle, sanction et résolution de conflits s'exercent au sein d'arènes locales. Celles-ci, espaces clés de rencontre et de discussion entre les membres du collectif, prennent deux principales formes dans les cas d'étude : les réunions et assemblées formelles et les rencontres informelles, le plus souvent au niveau des plateformes logistiques. Dans le cas du Drive fermier du Montreuillois et de LeCourtCircuit.fr, elles sont non seulement nombreuses et régulières, mais également multi-niveaux. Par multi-niveaux, nous entendons des arènes variées qui n'impliquent pas toujours l'ensemble des acteurs ni toujours les mêmes acteurs (rencontres sur les plateformes, réunions en comité restreint, assemblées générales, etc.) et permettent la mise en place d'espaces intermédiaires de contrôle et de régulation des conflits. Elles permettent aussi une fluidité dans la circulation de l'information grâce à la multiplication des canaux de communication.
- 44 À l'inverse, lorsqu'il n'existe qu'une seule arène, un effet d'épuisement est observable et fait augmenter la perception du coût de la coopération. C'est le cas pour les Paysans du Grand Hainaut où les réunions, auxquelles tous sont conviés, sont les seuls espaces de rencontre des acteurs et deviennent de plus en plus irrégulières et de moins en moins suivies, notamment par les producteurs.

- 45 La question de la légitimité de certains acteurs à jouer le rôle d'arbitre en cas de conflit est également essentielle. De nouveau, là où les figures d'autorité sont facilement identifiables chez le Drive fermier du Montreuillois (conseil d'administration d'abord et, si besoin, Chambre) et LeCourtCircuit.fr (l'entreprise essentiellement et les producteurs leaders secondairement), elles peinent à émerger chez les Paysans du Grand Hainaut : le bureau, en raison de son manque d'effectivité et les acteurs de territoire, du fait de l'inconstance de leur engagement et de leur positionnement, ne peuvent prétendre à une telle légitimité.
- 46 Quoique notre étude ne repose que sur trois cas, elle offre une diversité suffisante pour montrer que chaque catégorie d'acteurs n'a pas vocation à remplir un rôle-type : chez LeCourtCircuit.fr l'acteur de territoire est le moteur du collectif, chez le Drive fermier du Montreuillois, ils sont plutôt en retrait et c'est l'association qui joue le rôle de moteur. Ce constat indique que la position des acteurs n'a pas d'influence majeure sur le niveau de coopération et souligne plutôt le rôle clé joué par les structures et ressorts institutionnels.

4. Discussion : la coopération logistique au défi de l'intervention des acteurs de territoire, quels leviers d'action possibles ?

- 47 Dans la lignée de la littérature s'interrogeant sur le rôle de l'alimentation comme vecteur de développement territorial (Loudiyi et Houdart, 2019), il s'agit, dans cette dernière partie, d'interroger le rôle que jouent et peuvent jouer les acteurs de territoire dans l'accomplissement de cet objectif, en identifiant des leviers d'action et en remplaçant ces collectifs et le déploiement de leurs actions dans le temps et l'espace.

4.1. Le collectif logistique, un commun hybride à l'équilibre fragile

- 48 Ces collectifs questionnent finalement dans leur capacité à constituer une ressource mobilisable pour remplir des objectifs de territoire. Jusqu'alors, l'action collective logistique était composée de petits collectifs non formalisés mutualisant le transport et valorisant la confiance (Raton *et al.*, 2018). S'il est difficile de déterminer dans quelle mesure les collectifs enquêtés parviennent effectivement à impulser du développement territorial, quelques pistes sont identifiables.
- 49 Tout d'abord, tentons de comprendre en quoi ces collectifs sont une ressource nouvelle au service du territoire. Si les ressources mobilisées existaient déjà (exploitations agricoles, équipements logistiques propres, locaux), la formalisation d'une action collective autour d'acteurs et de ressources préexistantes est nouvelle. En ce sens, ce qui est produit ce sont de nouvelles interactions (Figure 1) : il y a une reconfiguration des ressources et de certains réseaux de développement territorial. Cette reconfiguration n'était, pour les collectifs connus jusqu'alors, ni formalisée ni de grande ampleur. On peut ainsi estimer que, si le collectif a un bon niveau de coopération, il peut créer de nouvelles ressources relationnelles sur et pour le territoire. Par exemple, LeCourtCircuit.fr est un ambassadeur « Haut&Fort ! » et remplit ainsi des missions de marketing territorial au service de la région Hauts-de-France.

50 Ensuite, poser la question du collectif logistique comme ressource commune au service du territoire incite à revenir sur son hybridité (commun/club). Cette dernière contribue à leur vulnérabilité et les rend d'autant plus susceptibles de passer de ressources communes à club, de privilégier les objectifs économiques au détriment des objectifs territoriaux. Ainsi, la capacité du collectif à exclure certains producteurs agricoles et/ou certaines portions du territoire de son organisation peut permettre une meilleure performance économique de cette dernière (plus de fluidité, plus de massification, plus de rentabilité par trajet) mais avoir en même temps un impact plus réduit en termes de développement territorial. Cette tension est particulièrement forte chez le Drive fermier du Montreuillois où, malgré la volonté de répondre aux demandes des collectivités territoriales, les choix effectués, en matière d'inclusion de nouveaux membres ou d'ajout de nouveaux points de retrait, répondent en définitive davantage à des logiques économiques et de performance logistique. Il s'agit, dans tous les cas, d'un équilibre difficile à trouver et d'une problématique commune à d'autres ressources au service du territoire (Fournier *et al.*, 2018 appliqué aux indications géographiques).

4.2. Les enjeux d'une implication des acteurs de territoire : écueils et leviers d'action

4.2.1. Le rôle des acteurs de territoire dans la trajectoire des collectifs et son évolution

- 51 Ce constat pousse à interroger le rôle des acteurs de territoire dans la diversité de leurs profils (publics, privés). Concernant les acteurs publics, ils sont, de fait, avec l'essor des PAT et les injonctions étatiques (loi Égalim), amenés à jouer un rôle accru. Leur action a valeur d'exemplarité et se veut incitative. Aborder leur rôle, c'est ainsi contribuer à la question actuelle de la capacité des collectivités à agir pour une alimentation durable (Billion, 2017). Les acteurs privés ont, eux aussi, un rôle à jouer dans cette partition à l'instar des entreprises agroalimentaires rurales des Systèmes agroalimentaires localisés (Requier-Desjardins, 2010) ou des intermédiaires des Systèmes alimentaires du milieu (Chazoule *et al.*, 2015).
- 52 L'analyse de leur rôle se décline aux deux étapes clés de la trajectoire des collectifs (émergence et consolidation) et donne lieu à l'identification de leviers d'action. En phase d'émergence, si le positionnement des acteurs de territoire est déterminant, il varie d'un cas à l'autre. Chez le Drive fermier du Montreuillois, ils laissent dès le départ beaucoup de liberté aux producteurs pour construire un projet qui leur correspond et favorise ainsi leur autonomie. Dans les cas de LeCourtCircuit.fr et des Paysans du Grand Hainaut, les acteurs de territoire sont beaucoup plus présents et imposent leurs méthodes et outils. Ce qui les distingue, en revanche, c'est la relation qu'ils tissent avec les producteurs. Alors que l'entreprise d'ESS de LeCourtCircuit.fr soigne sa relation avec eux, les acteurs de territoire des Paysans du Grand Hainaut voient dans le collectif un laboratoire d'expérimentation et une vitrine de leur action politique. Ce positionnement entraîne un défaut d'appropriation du projet par les producteurs. Ainsi, élaborer un espace relationnel stable entre producteurs et acteurs de territoire serait l'un des principaux leviers d'action, en phase d'émergence.
- 53 En phase de consolidation, le rôle des acteurs de territoire est amené à évoluer et tend à s'orienter davantage vers les objectifs territoriaux. Il s'agit de favoriser l'attractivité des collectifs, pour les producteurs et pour les consommateurs. Pour cela, plusieurs

rôles sont observés. Pour inciter les producteurs à s'impliquer dans les collectifs, les acteurs de territoire peuvent, d'abord, faire valoir leur capacité d'action et accomplir avec eux des tâches logistiques. C'est le cas chez LeCourtCircuit.fr, ou encore à la chambre d'agriculture de l'Aisne qui mobilise une conseillère pour effectuer des tâches au sein d'un drive fermier. Les acteurs de territoire peuvent aussi intervenir plus spécifiquement sur l'attractivité commerciale du collectif. L'objectif est alors d'inciter les consommateurs à recourir à ses services et de multiplier les bénéfices produits par le collectif. La plupart des acteurs de territoire possèdent des ressources et compétences en matière de réseaux et communication. La promotion commerciale est donc une pratique répandue parmi eux, mais de façon plus ou moins aboutie. Par exemple, dans le cas des Paysans du Grand Hainaut, les acteurs de territoire promeuvent le collectif, mais de façon irrégulière. Dans d'autres cas similaires (restauration collective), on observe des soutiens bien plus affirmés. C'est le cas du collectif Résalis dans les Deux-Sèvres qui a bénéficié de l'intervention forte du Département qui met en place un marché public assurant des commandes régulières des collèges du territoire au collectif pendant quatre ans.

- 54 Pour cette phase de consolidation, deux leviers sont activables : consolider l'objectif économique dans un premier temps pour affirmer l'objectif territorial ensuite ; ou faire se conjuguer les deux objectifs en privilégiant les coopérations multi-acteurs, notamment publics/privés. Le premier levier mise sur une consolidation progressive des collectifs et valorise une hiérarchisation des objectifs (économiques puis territoriaux) dans le temps. Une fois l'attractivité du collectif et l'engagement des producteurs assurés, l'extension sociale et spatiale du collectif est permise. Dans ce cas, le collectif peut évoluer du club vers le commun. Le second levier repose sur la diversification des acteurs publics/privés au sein des collectifs, qui met ainsi au service du collectif les atouts de chacun (légitimité territoriale, influence politique et réseaux vs souplesse d'action et capacité d'investissement). Si, dans les cas enquêtés, les principaux acteurs de territoire sont de même nature, de plus en plus d'initiatives se fondent sur ce type d'alliances. Par exemple, La Charrette, plateforme collaborative de colivraison, propose ses services aux collectivités pour développer des espaces numériques privés partagés entre producteurs et fournisseurs de la restauration collective.

4.2.2. Le rôle des acteurs de territoire dans la définition de l'échelle d'action

- 55 Face aux enjeux logistiques des CCAP, on observe de nombreuses ambivalences. Bien que le sujet et ses enjeux commencent à être connus, ils ne sont pas toujours compris. La logistique relève pour partie de compétences que ne possèdent *a priori* ni les acteurs de territoire ni les producteurs. Pour aborder cette fonction, ce sont souvent les mêmes ressorts qui sont mis en place : une concentration sur les flux matériels calquée sur les méthodes des chaînes longues, avec un attrait pour les investissements lourds (plateforme, expertise de logisticiens) et tournés vers des outils facilitateurs, reflets des compétences de certains acteurs de territoire ; ou vers des solutions d'optimisation à la mode qui s'appuient sur le relationnel (mutualisation). Les collectifs étudiés montrent qu'il est parfois difficile pour les acteurs de territoire de trouver la bonne échelle d'action, oscillant entre la solution logistique locale (plateforme, mutualisation) et l'enjeu à l'échelle du système alimentaire (projet de territoire). Leur objectif de développement local et tous les enjeux politiques liés à la nouvelle échelle des systèmes

alimentaires territoriaux les orientent vers des projets de territoire, mais est-ce la bonne échelle ? Les collectifs étudiés sont un exemple représentatif : les acteurs agricoles du territoire ne sont en capacité de rassembler au sein de collectifs qu'une des composantes agricoles du territoire. En outre, même parmi ceux souhaitant s'investir dans une démarche collective, collaborer reste difficile.

- 56 Finalement, face aux difficultés à appréhender les enjeux de la logistique et son inscription dans l'espace, regarder la *supply chain* se révèle intéressante, car elle incite à percevoir les flux de marchandises traversant les territoires et à traiter de la question logistique à cette échelle. Elle incite alors à faire concorder *supply chain* et système alimentaire local, car elle prend en compte l'ensemble des lieux qui composent la chaîne d'approvisionnement : les exploitations agricoles, les points de vente livrés, les bassins de consommation, mais aussi les lieux de transformation, de stockage et de conditionnement qui sont autant de points de rupture de charge structurant la mobilité des marchandises, et donc les pratiques d'acteurs et les possibilités réelles de coopération. Elle permet ainsi une prise en considération des réalités du territoire et des points qui permettent la relation entre des bassins de production et de consommation. Elle impose néanmoins de considérer l'ensemble des caractéristiques des flux comme la saisonnalité, la fréquence, les régularités et irrégularités d'approvisionnement. En ce sens, cette échelle est sans doute la voie à privilégier, mais aussi la plus difficile à mettre en place. Elle demande d'entreprendre une connaissance du territoire centrée sur la mobilité des marchandises et la distribution, encore trop peu privilégiée, et d'orienter l'action des acteurs de territoire sur la mise en réseau des acteurs et des lieux logistiques du territoire, tout en leur conférant la liberté d'organisation propre aux acteurs économiques.

BIBLIOGRAPHIE

Allaire G., 2013, « Les communs comme infrastructure institutionnelle de l'économie marchande », *Revue de la régulation*, n° 14, <https://doi.org/10.4000/regulation.10546>.

Amblard L., Berthomé K., Houdart M., Lardon S., 2018, « L'action collective dans les territoires. Questions structurantes et fronts de recherche », *Géographie, économie, société*, vol. 20, n° 2, p. 227-246.

Billion C. 2017, « La gouvernance alimentaire territoriale au prisme de l'analyse de trois démarches en France », *Géocarrefour*, vol. 91, n° 4, <https://doi.org/10.4000/geocarrefour.10288>.

Blanquart C., Gonçalves A., Raton G., Vaillant L., 2015, « Vecteurs et freins d'une logistique plus durable dans les circuits courts : le cas du Nord-Pas de Calais », *52^e colloque de l'ASRDLE*.

Coriat B. (dir.), 2015, *Le retour des communs. La crise de l'idéologie propriétaire*, Paris, Les liens qui libèrent.

Chazoule C., Fleury P., Brives H., 2015, « Systèmes alimentaires du milieu et création de chaînes de valeurs : concepts et études de cas dans la région Rhône-Alpes », *Économies et sociétés*, vol. 37, n° 8, p. 1203-1219.

- Chiffolleau Y., 2017, « Dynamique des identités collectives dans le changement d'échelle des circuits courts alimentaires », *Revue française de socio-économie*, n° 18, p. 123-141.
- Damien, 2010, Définition « collaborative », *Dictionnaire du transport et de la logistique*, Paris, Dunod, p. 127.
- Fournier S., Biénabe E., Marie-Vivien D., Durand C., Sautier D., Cerdan C., 2018, « Les indications géographiques au regard de la théorie des communs », *Revue internationale des études de développement*, vol 1, n° 233, p. 139-162, <https://doi.org/10.3917/ried.233.0139>.
- Gonzalez-Feliu J., Morana J., 2010, « À la recherche d'une mutualisation des livraisons en milieu urbain : le cas du groupe NMPP », *Revue française de gestion industrielle*, vol. 29, n° 2, p. 71-92.
- Gumuchian H., Pecqueur B., 2007, *La ressource territoriale*, Paris, Economica.
- Hess C., 2011, « Inscrire les communs de la connaissance dans les priorités de recherche », in Vecam, *Libres savoirs : les biens communs de la connaissance*, Paris, C&F Éditions, p. 33-54.
- Loudiyi S., Houdart M., 2019, « L'alimentation comme levier de développement territorial ? Réflexions tirées de l'analyse processuelle de deux démarches territoriales », *Économie rurale*, n° 367, p. 29-44, <https://doi.org/10.4000/economierurale.6463>
- Maaf, 2015, *Utiliser les plateformes collectives pour développer l'approvisionnement local en restauration collective*, Paris, Maaf.
- Ostrom E., 1990, *Governing the Commons. The Evolution of Institutions for Collective Action*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Ostrom E., 2005, *Understanding Institutional Diversity*, Princeton, Princeton University Press
- Ostrom E., 2009, « A General Framework for Analyzing Sustainability of Social-Ecological Systems », *Science*, vol. 325, n° 419-422.
- Ostrom E., 2010, « Beyond Markets and States : Polycentric Governance of Complex Economic Systems », *Science*, vol. 325, n° 419-422.
- Poisson M., Saleilles S., 2012, « À chaque collectif de producteurs sa recette », in Prigent- Simonin A.-H., Hérault-Fournier C., *Au plus près de l'assiette. Pérenniser les circuits courts alimentaires*, Dijon/Versailles, Educagri/Quæ, p. 117-137.
- Raimbert C., Raton G., Delabre M., Tellier C., Vaillant L., 2019, *Concevoir des organisations logistiques collectives et intelligentes pour les circuits courts alimentaires. Méthodes et mises en pratique - Valise pédagogique*, chambre d'agriculture du Nord-Pas-de-Calais/Cerema/Ifsttar.
- Raton G., Vaillant L., M'Balla J., Bouchez P., Lesnard S., Anxionnaz J., Rios M., 2019, « Organisations logistiques intelligentes des circuits courts en vallée de Seine », rapport final Olico-Seine, Ademe.
- Requier-Desjardins D., 2010, « L'évolution du débat sur les SYAL : le regard d'un économiste », *Revue d'économie régionale et urbaine*, n° 4, p. 651-668, <https://doi.org/10.3917/reru.104.0651>.
- Romeyer C., 2012, « La restauration collective en quête de solutions logistiques », in Prigent-Simonin A.-H., Hérault-Fournier C., *Au plus près de l'assiette. Pérenniser les circuits courts alimentaires*, Dijon/Versailles, Educagri/Quæ, p. 138-167.
- Roy J., Landry S., Beaulieu M., 2006, « Collaborer dans la chaîne logistique : où en sommes-nous ? », *Gestion*, vol. 31, p. 70-76.
- Savy M., 2016, « Logistics as a political issue », *Transport Reviews*, vol. 36, n° 4, p. 413-417.

Schlager E., Ostrom E., 1992, « Property-Rights Regimes and Natural Resources : A Conceptual Analysis », *Land Economics*, vol. 68, n° 3, p. 249-262.

Vaillant L., Raimbert C., Raton G., Delabre M., Lagarde O., Tellier C., 2019, *Concevoir des Organisations Collectives et Intelligentes pour les Circuits Courts Alimentaires*, Rapport final de recherche, Lille, CEREMA, Université Gustave Eiffel, Chambre d'agriculture du Nord-Pas-de-Calais.

Wilson D. S., Ostrom E., Cox M. E., 2013, « Generalizing the core design principles for the efficacy of groups », *Journal of Economics Behavior & Organization*, vol. 90.

NOTES

1. Contrairement au bien commun, le bien de club se caractérise par sa capacité à contrôler strictement son accès et ainsi à réserver son usage à des individus prédéfinis.
2. Le lycée agricole joue un double-rôle dans le collectif : producteur (ses produits font partie du catalogue des Paysans du Grand Hainaut) et acteur de territoire (en raison de ses missions d'animation du territoire).
3. À noter que le PC 7 n'est pas repris dans cette synthèse car, excepté quelques imprécisions réglementaires relatives à la mutualisation du transport notamment, la question de la légalité de ces collectifs ne se pose pas.

RÉSUMÉS

Des collectifs d'un nouveau genre émergent au sein des circuits courts alimentaires de proximité. Leur objectif est d'organiser la distribution de produits locaux à l'échelle du territoire. Ils renouvellent les collectifs connus jusqu'alors, car ils ne reposent pas sur des liens sociaux préexistants et impliquent de nouveaux types d'acteurs avec qui collaborer. La fonction logistique y joue un rôle plus central, alors que les actions collectives dans les circuits courts alimentaires de proximité se concentraient, jusqu'alors, sur la commercialisation. Ce défi ambitieux pose un problème coopératif et appelle des modes de gouvernance renouvelés. Cet article interroge donc la robustesse des mécanismes de coopération de ces collectifs, en tant que garante de la pérennité des actions collectives et de leur empreinte sur les territoires. Pour cela, nous étudions trois collectifs logistiques sous l'angle des communs, en mobilisant deux grilles d'analyse permettant, d'une part, d'évaluer le niveau de la coopération et d'autre part, d'identifier les déterminants institutionnels de cette coopération. Enfin, nous discutons l'intervention des acteurs de territoire dans la construction d'actions collectives et des leviers d'action à leur disposition.

New collectives are identified in the short food supply chains. Their goal is to organize local products supply at a territorial scale. We consider them new because they do not lie on previous social capital and they imply new actors to collaborate with. The logistical function is also more central. This ambitious challenge addresses a cooperation problem and demands new governance systems. Considering such challenges, this paper aims at questioning the robustness of the

cooperation mechanisms of these new collectives. We consider then that the cooperation robustness insures the sustainability of the collective actions such as its territorial stake. Our approach involves studying three logistical collectives from a Commons perspective and using two analysis frameworks. The first one evaluates their cooperation level, the second one identifies institutional variables of the cooperation. Finally, we discuss territorial actors' contribution to the production of collective action and their eventual drivers.

INDEX

Mots-clés : logistique, circuits courts alimentaires, actions collectives, mécanismes de coopération, théorie des communs, développement territorial

Keywords : logistics, short food supply chains, collective actions, cooperation mechanisms, theory of commons, territorial development

AUTEURS

CÉLINE RAIMBERT

Céline Raimbert est docteure en géographie à l'université de Paris 3-Sorbonne Nouvelle et post-doctorante à Gembloux Agro-Bio Tech/Université de Liège. Ses travaux de recherche portent sur la gestion de ressources communes par le prisme des communs et ses effets sur le développement territorial. Cet article est le fruit d'un post-doctorat effectué entre 2017 et 2019 dans le cadre du projet de recherche-action Colcicca au sein du laboratoire Splott de l'université Gustave-Eiffel.
celine.raimbert@gmail.com

GWENAËLLE RATON

Gwenaëlle Raton est chercheuse en géographie à l'université Gustave-Eiffel (laboratoire Splott, Bron). Ses travaux de recherche portent sur l'approvisionnement alimentaire des villes et les enjeux logistiques des circuits alimentaires courts et de proximité. Elle est partenaire du projet de recherche-action Colcicca dans le cadre duquel ces enquêtes et analyses ont été menées.
gwenaelle.raton@univ-eiffel.fr