

**Les mécanismes de gouvernance des « nouveaux » circuits courts collectifs :
un défi pour leur durabilité**

Melise Dantas Machado Bouroullec

Université de Toulouse, Institut National Polytechnique de Toulouse – Ecole d’Ingénieurs de Purpan, Equipe Management de l’Entreprise et Economie de Filières; 75 voie du TOEC, BP 57611, 31076 Toulouse Cedex 3, France, melise.bouroullec@purpan.fr

Code JEL : D12, C38, R11, A13

Les mécanismes de gouvernance des « nouveaux » circuits courts collectifs : un défi pour leur durabilité

RESUME

Depuis quelques années, les circuits courts se développent en France et dans d'autres pays (Moustier et Loc, 2013 ; Renting, 2003 ; Marsden et al, 2000). On observe depuis le milieu des années 2000 une reconnaissance politique et une mise en œuvre d'un processus d'institutionnalisation politique (Hérault-Fournier et Pringent-Simonin, 2012). Les circuits courts deviennent un objet central des gouvernances alimentaires régionales. Parmi ces initiatives, les projets collectifs sont au cœur de nos interrogations. Ils trouvent leurs origines dans un système de distribution plus ancien avec néanmoins des innovations fortes liées au progrès technologique et à de nouvelles formes de gouvernance. Dans l'optique de l'approche néo institutionnelle, cet article analyse les mécanismes de gouvernance des deux concepts de circuits courts collectifs. L'étude de neuf Drives Fermiers et Ruches qui dit oui! situés dans l'ancienne région Midi-Pyrénées permet de questionner les mécanismes de pilotage, d'incitation, de contrôle et d'arbitrage mis en place pour gérer les problèmes de coordination. La rente du collectif et/ou des individus fait partie des défis auxquels les circuits courts collectifs sont actuellement confrontés. Les dispositifs de sélection des producteurs jouent un rôle important dans la maîtrise du problème mais sert aussi à garantir l'origine local et à coordonner la concurrence interne. La concurrence externe est un problème omniprésent. Les producteurs s'inscrivent dans des multicanaux et doivent arbitrer entre les intérêts individuels et ceux du collectif. Il s'agit d'un système complexe dans lequel des nombreux aléas contractuels subsistent et questionnent de plus en plus la durabilité des systèmes.

Mots-clés : gouvernance, coordination, rente circuits courts, Drive Fermier, Ruche qui dit oui !

INTRODUCTION

Les circuits courts suscitent un intérêt croissant des chercheurs et acteurs économiques dans divers pays depuis la fin des années 1990 (Moustier et Loc, 2013 ; Renting, 2003 ; Marsden et al, 2000). En France on observe une diversification et diffusion des initiatives au sein du secteur agricole et de la population, ainsi qu'un soutien croissant des politiques publiques (Chiffolleau, 2017). Les circuits courts alimentaires rassemblent aujourd'hui une diversité d'acteurs et logiques qui cherchent à valoriser les produits locaux.

Selon les travaux de Deverre et Lamine (2010) et Tregear (2011), des nombreux travaux empiriques et théoriques, portés par des chercheurs de diverses disciplines, s'attaquent aux différentes facettes d'investigation des circuits courts. Plusieurs s'intéressent aux trajectoires et aux externalités socio-économiques et environnementales (Higgins et al., 2008 ; Morris et Kirwan, 2011 et Schmitt et al. 2017). D'autres explorent les paradoxes ou bien l'hybridation entre les circuits courts et les circuits conventionnels (O'Neill, 2014 ; Le Velly et al., 2016). Jarosz (2008) et Duvernoy (2017), par exemple, s'intéressent au développement des circuits courts dans les zones métropolitaines et périurbaines.

Les circuits courts dits de première génération, soit la vente à la ferme, les AMAP ou bien les magasins de producteurs sont amplement étudiés. En revanche, les circuits de deuxième génération, sont plus récemment investis par les acteurs économiques et les chercheurs. Selon Maye et al. (2014), il s'agit tout particulièrement des projets collectifs opérant de forme communautaire. Ils sont aussi caractérisés par des innovations fortes liées à l'adoption des nouvelles technologies et formes de gouvernance. Cependant, peu d'articles portent sur les mécanismes de coordination des circuits courts collectifs alors qu'ils sont caractérisés par des nouvelles relations horizontales et/ou verticales complexes à gouverner.

Dans une optique néo-institutionnelle, nous considérons ces nouveaux circuits de commercialisation un moyen d'atteindre les avantages de l'action collective dans une situation où le système de prix échoue (Arrow, 1974). Nous partons ainsi du principe que les circuits courts collectifs sont des arrangements hybrides dont les acteurs gèrent collectivement certains biens et décisions, tout en gardant l'autonomie de leurs entités juridiques et économiques (Ménard, 2003). Les circuits courts collectifs cherchent à contrôler et garantir les caractéristiques « locales » des produits, tout en ajustant l'offre et la demande. Des moyens logistiques, marketing et commerciaux sont mis en commun pour permettre l'accès à de nouveaux marchés qui ont dans la fixation des prix par les producteurs une des plus grandes incitations.

Dans ce contexte, cet article s'intéresse aux mécanismes de gouvernance de deux modalités de circuits courts collectifs récents et en développement en France : les Ruches qui dit oui ! et les Drives Fermiers. A l'instar de ces cas, nous investiguons les problèmes de coordination auxquels ils sont confrontés. Nous nous posons également la question de la stabilité des mécanismes et du challenge à surmonter dans un contexte où la jeunesse des firmes les amènent à expérimenter des mécanismes au fur et à la mesure du temps.

L'intérêt de ce travail réside, comme soulevé par Ménard (2018), dans le besoin d'être conscient de la diversité des organisations et de leur gouvernance pour être en mesure d'élaborer des politiques publiques et privées adéquates. Comme indiqué par Koopmans et al. (2017), le développement de nouvelles formes de gouvernance basées sur une coordination verticale ou horizontale est une forme de repenser l'agriculture. Par conséquent, si nous voulons encourager et renforcer les liens entre l'agriculture et la société rurale plus large, il est essentiel de comprendre les mécanismes de gouvernance qui façonnent ces liens.

Pour ce faire, nous commençons par aborder brièvement le mode de fonctionnement des circuits courts collectifs en ligne. Le but est de faire émerger les acteurs impliqués, leurs rôles et leurs relations. Dans le cadre d'analyse nous posons les particularités de l'offre local et les problèmes de coordination générés. Les données mobilisées sont aussi présentées dans cette partie. Les résultats sont divisés en trois sous-parties. La première aborde les producteurs et les instances de pilotage ; la seconde les incitations ; et la troisième les mécanismes de contrôle observés. La dernière partie de cet article se consacre aux conclusions et contributions obtenues.

1. Les plateformes des produits locaux dans l'ère digital : les modes de fonctionnement des Drives Fermiers et Ruches qui dit oui !

Un défi récurrent auquel sont confrontés les agriculteurs est le manque d'infrastructures et de services de distribution pour leur permettre de profiter davantage de la demande croissante de produits cultivés localement et régionalement (Berti et Mulligan, 2016). Dans toute la France, des structures collectives ont été créées avec des propositions autour de la garantie de la fraîcheur des produits, le respect des saisonnalités et la qualité des produits 100% fermiers, locaux et/ou du terroir.

Depuis quelques années certains producteurs ont vu l'intérêt de la vente directe en ligne dans leurs stratégies de diversification. En 2010, l'étude effectuée dans le cadre du projet de recherche européen RAUDIN (Recherches Aquitaines sur les Usages pour le Développement

des dispositifs Numériques) a démontré un développement important du nombre de sites portant sur les produits agricoles en Aquitaine (AMAP, paniers fraîcheur, sites web des producteurs). Ils n'étaient pas tous destinés à la vente en ligne et certains, figurant sur la liste en 2010, n'étaient plus actifs deux ans après. Selon les auteurs, les échecs sont dû à des cessations d'activité des producteurs mais aussi aux difficultés rencontrées. Faute d'informations, d'aide et de compétences suffisantes, un grand nombre de producteurs ne saisissent pas l'opportunité de se servir de ce moyen de communication et de commercialisation (Gemetch et al. 2012). C'est qu'au cours des dernières années que des nouveaux concepts de circuits courts collectives de commercialisation en ligne se sont davantage développés. Les Ruches qui dit oui ! (RQDO !) et les Drives Fermiers ont émergés en France par l'initiative des acteurs du monde agricole et des entrepreneurs en 2011 et 2012, respectivement. Il s'agit de deux concepts de vente collective virtuelle des produits locaux mettant en relation directement les producteurs et les consommateurs.

Dans chaque initiative, entre 10 et 45 producteurs sont associés. L'objectif est de constituer une offre complémentaire des produits locaux, fermiers, artisanaux et de saison composée par des fruits et légumes, viandes, produits laitiers, conserves/produits d'épicerie et boissons. Chaque producteur est propriétaire de ses produits jusqu'à la remise aux consommateurs et le fruit de la vente leur est directement attribué. Les Drives Fermiers son sur statut associative (loi 1901). Les marges sur les ventes varient entre 10% et 20% et servent à financer les frais de fonctionnement. Certaines RQDO ! sont portées par des entrepreneurs et d'autres par des associations. Des 16,8% de marge prélevée sur les ventes, la moitié revient à la société Equanum SAS, aussi appelée Ruche Mama, pour le service de mise à disposition du logiciel et des services associés. L'autre moitié est dirigée au responsable de la ruche pour son service d'animation du réseau ou utilisée pour financer les frais des associations.

Ces circuits courts peuvent être considérés communautaires car ils sont constitués par les consommateurs finaux qui deviennent membre de l'initiative la plus proche de chez eux ou dans leur itinéraire de transport (de la maison au travail, par exemple) ; les fournisseurs adhèrent volontairement à l'initiative via la signature de chartes ou de règlements intérieurs. Comme indiqué par Van der Ploeg et al. (2009), nous pouvons parler d'un marché imbriqué. C'est-à-dire, un endroit spécifique où des transactions spécifiques ont lieu entre fournisseurs et consommateurs spécifiques. Producteurs et consommateurs sont liés par un réseau avec des référentiels communément partagés. Bos et Owen (2016) dans leur étude sur les espaces en ligne des réseaux alimentaires alternatifs en Angleterre introduisent la notion de reconnexion.

Elle comprend un ensemble de processus biologiques, sociaux et moraux qui permettent aux acteurs de participer dans des systèmes transparents où ils sont mieux connectés les uns aux autres, ainsi qu'aux marchés et environnements dans lesquels ils sont immergés.

Dans les deux concepts et comme tout type de commerce en ligne, les consommateurs choisissent et payent sur l'internet les produits qu'ils souhaitent. Une fois les ventes clôturées, chaque producteur est en mesure de récupérer sur la plateforme en ligne les achats le concernant et planifier la récolte et la préparation des produits pour une distribution qui a lieu une fois par semaine, par exemple les jeudis entre 17h et 19h. La plupart des RQDO ! ont un seul point retrait, même si plus récemment des ruches itinérantes ou des mini-ruches (des collectifs de consommateurs rassemblés au sein d'une entreprise), reliées à une ruche préexistante, se sont développées. Les producteurs doivent dans la mesure du possible être présents aux distributions. Pour assurer une rente, un minimum de commande est décidé par chaque producteur pour que la vente soit assurée.

Un Drive Fermier peut avoir entre 1 et 6 points retraits et aucun minimum de commande est adopté. Les produits sont rassemblés dans un des points retraits pour être ensuite acheminés par des agriculteurs de permanence aux autres points distribution. Ils sont responsables pour rassembler les achats des consommateurs et de leur distribution. Des contrats de mandat sont signés de manière consensuelle par les agriculteurs pour garder et respecter le cadre de la vente directe. Les agriculteurs, formés à ces tâches et mandatés par ses pairs, délèguent à tour de rôle la livraison des produits à l'agriculteur de permanence.

Le tout est lié à une sorte de centre stratégique, soit l'Agence Permanente des Chambres d'Agriculture (APCA) pour les Drives Fermiers ou la Ruche MAMA pour les RQDO !. Ces centres stratégiques, en plus d'être à l'origine du développement des logiciels de vente en ligne, font le support nécessaire à son fonctionnement (communication, facturation etc.) et sont les propriétaires des marques nationales qui ont été déposées.

Nous observons que ses deux concepts de circuit de commercialisation collective de produits locaux ont des modes de fonctionnement plus ou moins différents. Néanmoins, nous partons du principe qu'elles existent pour essayer de répondre à un problème économique qui est celui de rassembler l'offre et de la demande local, toute en réduisant le nombre d'intermédiaires. De ce fait, nous adoptons une approche néo-institutionnelle et une démarche qualitative pour davantage comprendre les mécanismes de gouvernance mis en place et les défis qui se posent.

2. Cadre d'analyse : des particularités de l'offre local aux problèmes de coordination

Les éléments présentés dans cet article font part du projet Circuits Alimentaires de Proximité : les Plateformes d'Approvisionnement territorialisées (CAPPAP). CAPPAP est un projet interdisciplinaire avec l'objectif d'étudier les trajectoires des nouveaux concepts de circuits courts collectifs ainsi que les capacités des acteurs à s'organiser autour de ces réseaux. Pour investiguer les mécanismes de gouvernance, neuf cas d'études localisés dans l'ancienne région Midi-Pyrénées sont mobilisés.

Les données ont été collectées entre 2015 et 2016. Les cas ont été étudiés grâce à des entretiens qualitatifs semi-structurés avec les acteurs clés, soit au moins un des animateurs du circuit court et des producteurs approvisionnant différentes familles de produits locaux. Un total de quarante-cinq entretiens sont exploités. L'étude est complétée par l'analyse des règlements intérieurs, chartes, contrats de mandants mis à disposition. Les données ont été codées grâce au logiciel d'analyse textuelle Nvivo.

Pour structurer le cadre d'analyse, nous partons du principe que les circuits courts collectifs existent parce que des entités juridiquement et économiquement distinctes perçoivent le marché comme inapte à assurer pleinement la combinaison des ressources et des compétences dont elles ont besoin. L'intégration dans une entreprise unifiée représenterait une perte trop grande de flexibilité et réduirait trop fortement les incitations des parties prenantes. Nous partons, à priori, du principe que les circuits courts collectifs sont des arrangements hybrides dans lesquels des ressources et compétences sont rassemblées (Ménard, 2004). Nous nous intéressons aux normes et règles établies conjointement pour coordonner le comportement des individus et du collectif. Plus spécifiquement, nous investiguons les mécanismes de gouvernance des circuits courts collectifs soit, un ensemble d'actions de coordination et de surveillance nécessaires pour la survie de la collaboration (Ostrom, 2005).

Pour ce faire, tout d'abord nous nous intéressons aux particularités de l'offre des circuits courts collectifs et aux problèmes de coordination générés. En raison de leur nature périssable, l'impact de la qualité sur les consommateurs, la vulnérabilité aux variations climatiques et aux épidémies de nature diverses, les produits alimentaires ont toujours soulevés des problèmes de coordination et de contrôle tout au long des différentes étapes de la chaîne d'approvisionnement. Les circuits courts collectifs n'échappent pas à cette règle. Cependant, en changeant la manière dont le système d'approvisionnement est structuré, ils doivent assurer un certain nombre d'attributs qui sont propres à ce dispositif de commercialisation.

Un des éléments centraux est la garantie de l'attribut local qui est propre à chaque circuit court, qu'elle soit limitée à une zone administrative (le département de la Haute-Garonne pour le Drive Fermier Toulousain) ou à une distance (250 km pour les RQDO !). Comme indiqué par Kneafsey et al. (2013), les circuits courts repositionnent l'agriculteur dans la chaîne d'approvisionnement et lui confèrent la responsabilité d'identifier et tracer les produits alimentaires. Des mécanismes pour cadrer l'origine des produits sont nécessaires et des comportements opportunistes tels la proposition des produits non issus du périmètre établi ou issus de l'achat-revente (offre non produite par le fournisseur) sont à maîtriser.

L'étude de Vincq et al. (2010) sur les circuits directs, nous permet d'accepter que de nombreuses caractéristiques sont associées aux produits locaux : aliments-plaisir, aliments-santé, aliments-commodité etc. Selon les auteurs, les produits incorporent un ensemble de particularités tels l'originalité dans la confection et la fabrication, une livraison régulière et assurée, le goût et la saveur, la sécurité et la vocation sanitaire, la fraîcheur etc. En revanche, dans le cas spécifique des circuits courts collectifs en ligne (les Drives Fermiers et les RQDO !), l'achat des produits se fait sur la base de la description des produits et des producteurs, des photos ou bien les expériences passées. Le choix des produits est à charge des producteurs ce qui confère à chaque individu une forte responsabilité.

Comme cité par Ménard et Valceschini (2005), les différents modes de gouvernance observés dans les arrangements hybrides reflètent les différences dans les stratégies adoptées pour garantir la qualité. La coordination des circuits courts doit ainsi permettre d'installer dans un contexte collectif et interpersonnel la confiance. Les mécanismes de gouvernance doivent être capables de lever l'incertitude sur l'origine et les autres attributs de qualité associés aux produits locaux dans un contexte où ces attributs sont produits, informés, sélectionnés, contrôlés et distribués par chaque producteur inscrit dans le circuit court collectif.

La proposition d'un gamme complète de produits alimentaires locaux (fruits et légumes, viandes, produits laitiers, conserves/épicerie et boissons) n'est pas sans conséquence sur la coordination des circuits courts collectifs. Un ensemble de producteurs, entre 15 et 45, est associée pour composer une gamme des produits locaux diversifiée et complémentaire. Comme pour les marques collectives (Raynaud, 1997), les circuits courts collectifs font place explicitement à la rivalité interne visant à attirer les clients d'un pool commun. Elle est davantage renforcée quand plusieurs agriculteurs proposent les mêmes produits et que ces derniers ne se différencient pas ou peu. L'enjeu ici est de créer des dispositifs de sélection des agriculteurs capables d'appréhender au mieux la rivalité interne. Cependant, la saisonnalité des

produits doit être considérée dans la constitution du groupe de fournisseurs. Malgré le fait des relations être globalement régulières, elles peuvent se fragmenter dans le temps selon le mix de produits proposés par chacun.

Plusieurs travaux portant sur les circuits courts démontrent que les agriculteurs travaillent avec plusieurs canaux de distribution : direct et/ou indirect ; court et/ou long (Albert, 2013 ; Bouroullec, Roucan et Chaïb, 2016). Les valeurs inculquées dans les circuits courts collectifs visent à éviter l'exclusivité et la dépendance des agriculteurs envers le circuit. De ce fait, une rivalité externe existe et se cristallise par les choix que doit faire les producteurs sur les produits et les quantités à mettre à disposition dans ses différents circuits de commercialisation. La survie des circuits courts collectifs dépend d'assurer, dans un environnement fortement concurrentiel, la croissance des partenaires. Ils sont confrontés aux risques que font peser les comportements opportunistes individuels sur le collectif et au risque qu'un agriculteur se balade d'un arrangement à l'autre. Cependant, des articulations positives peuvent être générées telle la mise en place de tournées pour les livraisons des produits locaux et la viabilisation de l'approvisionnement même dans des petites quantités.

3. Les mécanismes de gouvernance hybrides des circuits courts collectifs

Au vu des particularités de l'offre des produits locaux et des problèmes de coordination engendrés, des mécanismes de pilotage sont mis en place par les RQDO ! et les Drives Fermiers pour établir un ordre entre les différentes parties et assurer ainsi la coopération, la réalisation des échanges et le partage des gains. Nous nous intéressons dans un premier temps aux instances de décision adoptées et ensuite aux mécanismes d'incitation, de contrôle et de sanction employés pour garantir l'origine locale des produits, les attributs de qualité qui lui sont associés et pour assurer une offre diversifiée d'aliments.

3.1 Les producteurs et le pilotage des circuits courts collectifs

Selon le circuit court collectif, les décisions sont plus ou moins prises collectivement par les producteurs. Dans les RQDO !, communauté créée autour d'un responsable, une charte tripartite est signée entre la Ruche Mama (société créatrice du réseau), le responsable de la ruche et les producteurs. Il cherche à cadrer les relations et définir le rôle de chacun. Le responsable de la ruche prend une grande partie des décisions, tout en donnant une coloration à la ruche qui lui est propre. Il sélectionne les producteurs en fonction de ses sensibilités et décide en fonction

des produits mis à disposition, l'offre qui sera mise en ligne à chaque vente. A titre d'exemple, tandis que la Ruche Lavalette met l'accent sur les petits producteurs et l'absence de concurrence par des exclusivités, les Ruches Jardin des Plantes ou Fonvieille sur Toulouse font particulièrement attention au bien-être animal et profitent de leurs tailles importantes (plus de 100 commandes par distribution) pour laisser une petite concurrence entre les producteurs. Le responsable de la ruche est également chargé de l'identification du lieu qui hébergera le point retrait (salle de fête, bar/restaurant, sa propre maison etc.) et centralise la communication auprès des consommateurs et producteurs. Il revient aux producteurs, à chaque vente, la proposition des produits disponibles, le prix de vente aux consommateurs, les quantités disponibles, le minimum de commande pour que la vente soit assurée et en cas de besoin et la mise en place de mutualisation du transport et de la remise des produits aux clients, en cas de besoin.

La plupart des Drives Fermiers fonctionnent sur un modèle associatif porté par les agriculteurs. Il est composé généralement par (1) un membre institutionnel, tel un représentant de la Chambre d'Agriculture, qui participe au Conseil d'Administration et prend part aux votes ; (2) des membres bienfaiteurs, soit des personnes morales, institutions ou collectivités ayant aidé l'association par des dons, par exemple, sans pour autant avoir droit au vote ; et (3) des membres actifs ou adhérents suivant le règlement intérieur, soit les agriculteurs, ou sociétés agricoles. Comme dans toute association loi 1901, sont mis en place une assemblée générale, un conseil d'administration et un bureau. Le conseil d'administration prend les décisions sur le fonctionnement interne et les évolutions de la coopération.

Les avis divergent sur l'intérêt de la participation du membre institutionnel, très souvent des agriculteurs élus dans les organismes consulaires. Certains considèrent important leur implication dans les instances de pilotage car les organismes de soutien amènent fréquemment de l'aide au montage, accompagnement et suivi du projet, ainsi que l'accès à des subventions. Ils sont chargés des questions relatives à la charte éthique, aux cahiers des charges et d'une façon plus générale de tous les aspects relatifs à l'usage des marques de la Chambre d'Agriculture : Drive Fermier, Bienvenue à la Ferme etc.. D'autres ont une posture très différente et plaident pour un fort détachement des structures de soutien car cela peut ralentir l'appropriation du collectif par les agriculteurs.

Globalement, la place des producteurs dans les organes de décision est forte même si elle diffère selon le Drive Fermier. L'implication des agriculteurs dans les organes de décision mais aussi dans le fonctionnement quotidien des plateformes est important. Les collectifs étant petits (entre 15 et 45 producteurs), ce sont des petits noyaux formés par les plus motivés qui tiennent

l'ensemble. Au fil du temps des phénomènes de lassitude se font ressentir et il arrive que le pilotage effectif se tienne à un nombre très limité de personnes ou à l'animateur, sans lesquelles les structures pourraient ne plus fonctionner.

Les RQDO ! et certains Drives Fermiers affirment l'importance d'un animateur et le besoin de pouvoir le financer pour que les circuits courts collectifs soient pérennes. D'autres tentent d'impliquer les producteurs le plus possible. Le Drive Fermier 82 (Montauban) est un bon exemple. Dès le démarrage des activités, le temps consacré par l'animateur mis à disposition par l'organisme de soutien a été progressivement réduit. Le choix de limiter la croissance de la plateforme en numéro de producteur, de points retraités (2) et des produits proposés a été fait dans le but de former un collectif soudé et les amener à construire et s'approprier leur outil de commercialisation.

Comme précédemment annoncé, la diversité de producteurs nécessaire pour constituer une gamme complète de produits alimentaires est un défi pour les circuits courts collectifs. Des mécanismes de pilotage sont nécessaires pour déterminer les dispositifs de sélection, toute en faisant face à la non standardisation des produits et des prix. La fragmentation de l'offre des producteurs qui varie selon la saisonnalité des produits et les autres alternatives de commercialisation, amène de l'instabilité dans le système.

Les dispositifs de sélection des producteurs sont de grande importance car ils assurent l'origine et la disponibilité des produits, le nombre et types de producteurs pouvant accéder aux circuits courts, tout en jouant un rôle important dans la coordination de la rivalité interne. Aucun circuit court tolère l'achat-revente, c'est-à-dire le fait qu'un producteur vend une production qu'il n'a pas produit lui-même. Néanmoins, chaque circuit court a son propre « esprit » et peut prioriser certains types de producteurs et/ou productions, que ce soit biologiques, conventionnels, jeunes agriculteurs ou ceux de petite taille.

La plupart des plateformes intègre si bien des agriculteurs (à titre individuel ou sociétaire, des groupes de producteurs ou des établissements scolaires agricoles) que des artisans. Dans les Drives Fermiers une priorité est donnée aux producteurs issus du département d'origine de l'organisation et à ceux qui sont adhérents Bienvenue à la Ferme ou CIVAM, et quelques fois pour compléter la gamme des départements limitrophes ou de la Région. Les ruches suivent une logique de distance limitée à 250 km. Un seul cas, le Drive Fermier Bio 65, définit dans son règlement les types de producteurs priorités : minimum 51% du chiffre d'affaires (CA) d'agriculteurs certifiés AB (ou 2^{ème} année de conversion) ; minimum 25% du CA réalisé par les adhérents Bienvenue à la Ferme ; possibilité d'intégrer des groupements de producteurs bio

(maximum 49% du CA) ; possibilité d'intégrer des artisans alimentaires bio (maximum 20% du CA).

Dans ce qui concerne le nombre, le cas du Drive Fermier 82 et Choisir al País adoptent des clauses restrictives. Le premier, limite à deux le nombre de producteurs par produit, en étant un conventionnel et l'autre biologique. L'acceptation d'un troisième producteur est conditionnée à l'acceptation des deux premiers. Dans le Drive Choisir al País, qui n'est plus en activité car l'ouverture d'un magasin physique tenant office de point retrait a enlevé l'intérêt des consommateurs par l'achat en ligne, chaque produit était issu d'un seul producteur tant que ce dernier répondait à la demande. Les producteurs étant plusieurs sur une gamme de produits saisonniers devaient se concerter et s'entendre pour approvisionner correctement les clients. Cette entente devrait être validée par le conseil d'administration. La priorité étant donnée au premier producteur livreur. En réduisant la concurrence entre les membres, les clauses restrictives tentent de rendre plus propice la création de rente.

Dans deux cas d'étude, des commissions par filière/famille de produit sont mises en place pour coordonner la sélection des producteurs mais aussi le planning des permanences, la mutualisation de la logistique et dans certains cas des arbitrages sur les prix de vente. En prenant l'exemple du Drive Fermier Toulousain, un producteur est nommé responsable de la commission produits laitiers. Les accords sont conduits par médiation interne entre les producteurs concernés. L'arbitrage du représentant institutionnel, la Chambre d'Agriculture, pourra être demandé en cas de désaccord ou d'égalité.

3.2 Les incitations basées sur les prix et la limitation de la concurrence : le défi la rente

Comme dans la plupart d'arrangement hybrides, les incitations liées à la rente sont une force motrice dans la décision de rassembler des ressources et des compétences en commun. Les producteurs cherchent un différentiel de prix positif par rapport à d'autres circuits de distribution mais des clauses pour limiter la concurrence interne et externe sont nécessaires pour favoriser son obtention. Certains producteurs proposent un prix se rapprochant à ceux pratiqués en vente directe mais une forte tendance est observée par rapport à intégrer aux prix de vente les marges prélevées par le collectif. Une variabilité des prix peut exister, ce qui peut troubler les consommateurs et engendrer des conflits internes.

Au vu du nombre de commandes globales réalisées par distribution, d'une dizaine à une centaine selon les circuits courts, une forte disparité des volumes vendus existe entre les

familles des produits. Les fruits et légumes sont les produits les plus recherchés par les consommateurs, suivis des viandes, les produits laitiers et les œufs. Les boissons et produits secs (conserves et épiceries) ont une rotation moins importante et finissent pour être stockés pour éviter les déplacements des producteurs. Au vu des volumes vendus et des marges variables des produits, la rente peut ne pas être satisfaisante pour tous. La nouveauté des structures amène certains producteurs à temporiser. Cependant, des départs sont observés ou en étude si les ventes n'augmentent pas rapidement. Certains producteurs tiennent par solidarité aux camarades et d'autres pour respect aux consommateurs avec qui ils se sentent engagés.

Dans ce contexte à forte incertitude, l'adoption de clauses pour limiter la concurrence interne et externe devient indispensable. Certains agriculteurs témoignent des mésententes entre deux producteurs proposent la même famille de produits : « au départ, ils étaient là pour se compléter et ensuite, ils se concurrencent parce qu'ils ne jouent pas le jeu » ; « jusqu'à début 2016 on était les seuls producteurs de porcs, mais un nouveau producteur de porc rosé est rentré par la suite. Ainsi, notre chiffre d'affaires dans le Drive a baissé ». Les circuits courts collectifs sont confrontés à des forts problèmes pour proposer une gamme attrayante, faire face à la saisonnalité et les fragmentations de l'offre des producteurs et la garantie d'une rente aux participants.

La concurrence externe est un autre aspect générateur de problèmes de coordination peu arbitré par les mécanismes de gouvernance observés à ce jour. Elle concerne les choix que font chaque individu entre les produits qui seront mis en ligne dans le circuit court collectif et dans les autres canaux de distribution. Des nombreux circuits commercialisent les produits locaux des marchés, en passant par les magasins de producteurs, les points de vente collectifs, les AMAP, les Biocoop, les épiceries vertes et les super et hypermarchés. Un des entretiens, témoigne l'effet de la concurrence vécu avec un magasin bio : « ils ont reproché aux producteurs de ne pas les avoir consultés lors du montage du projet. Cela a été une bataille de presque un an. Les producteurs avaient la pression, ils devaient choisir de commercialiser soit dans le Drive soit dans ces magasins. On a perdu 10 producteurs en trois jours au démarrage. On est passé de 22-25 à 15. On a donc dû aller chercher d'autres producteurs sur d'autres départements".

Des risques d'opportunistes individuels peuvent exister, aussi qu'un producteur se balade d'un arrangement à l'autre, c'est-à-dire un circuit court à l'autre (court ou long). Ce phénomène accentue l'importance de la mise en place d'institutions ad hoc avec une autorité plus ou moins étendue, visant à contrôler les partenaires et à stabiliser l'arrangement organisationnel.

Cependant, uniquement dans le Drive Fermier 33 une clause engage les producteurs à ne pas vendre ses produits sur une structure concurrente qui se situe à moins de 2 km d'un des points de retrait. En raison de l'incomplétude des contrats pilotant les relations de coopération entre acteurs et les conséquences observés sur la rente, des dispositifs de contrôle, sanction et traitement des litiges sont nécessaires.

3.3 Des mécanismes de contrôle basés sur la confiance et de fortes sanctions

Le bon fonctionnement des circuits courts collectifs repose sur le « zéro-défaut ». Chaque producteur est responsable des informations transmises aux consommateurs et de la tenue de ses engagements. Cependant, au moment de l'inscription d'un nouveau producteur, des contrôles administratifs sont réalisés. Des visites de préadmission sont assez fréquentes mais pas systématiques. La provenance des produits proposés en vente sont ainsi vérifiés. A chaque distribution, le responsable de la ruche assume les contrôles visuels pour identifier des éventuelles tremperies. Dans les Drives Fermiers, le producteur de permanence réalise des procédures d'agrèage des produits. Elles peuvent également être effectuées en cas de soupçons ou délation.

Les circuits courts donnant priorité aux producteurs respectant un cahier des charges tels ceux de l'Agriculture biologique (Drive 65, 100% bio), Bienvenue à la Ferme ou Marché des Producteurs de Pays (Drives Fermiers), réduisent la variabilité qualitative des produits et les coûts de mesure de cette qualité car elle est contrôlée par des organismes extérieurs. Selon enquête amène par Bouroullec, Roucan et Chaïb (2016), plus de 30% des produits locaux commercialisés par les agriculteurs inscrits dans des circuits courts collectifs dans l'ancienne Région Midi-Pyrénéens sont sous signes d'identification de la qualité et de l'origine (AB, AOC/AOP, IGP).

Dans les Drives Fermiers, au vu du soutien du réseau Bienvenue à la Ferme pour le lancement des circuits courts et la sélection des agriculteurs, une grande partie des produits sont sur cette bannière. Sur l'année, un taux supérieur ou égal à 51% des « produits Bienvenue à la Ferme » doit être assuré. C'est-à-dire des produits avec une traçabilité garantie car les ingrédients principaux proviennent exclusivement de l'exploitation et la transformation est effectuée par le producteur ou sous sa responsabilité. Une commission départementale de contrôle est tenue des contrôles réguliers et fréquents sur les Marchés des Producteurs de Pays. Un sort de confiance institutionnelle est mobilisée car Bienvenue à la Ferme garantie des

attributs spécifiques des individus labélisés (Mangematin, 1998). Malgré les avantages visibles de ce type de labélisation, une souplesse a été progressivement installée par rapport aux critères de sélection. Cela s'explique par le besoin de développer des nouveaux points retrait ou bien les difficultés liées à la constitution de l'offre.

En cas de conflits et pour gérer les comportements déviants, des modalités de sanction ont été créés. Il s'agit de modalités de traitement interne des conflits, bien qu'un règlement aux tribunaux soit envisageable en dernier recours. Dans le cas des Drives Fermiers, toute erreur, commande non honorée, dépassement d'horaire non justifié ou répété, ainsi qu'une permanence non assurée, entraîne une sanction écrite et/ou financière. Dans l'exemple des Drive Fermier Toulousain et Centre Aveyron (en arrêt d'activité depuis le lancement d'un magasin de producteurs physique), trois niveaux de sanctions sont observés. Le premier niveau comprend une pénalité pour non remise ou défaut des produits d'ordre de 200% du prix du produit (avec ou sans plafond du montant). Le non-respect des permanences encoure la facturation d'un montant entre 8€ et 12€ de l'heure. Le deuxième niveau s'applique en cas de récidive ou de défaut supplémentaires et une pénalité forfaitaire de 100€ et le troisième concerne les récidives répétées (forfait de 350 euros). Dans le cas d'absence de prise en compte des observations et pénalités transmises ou de récidives multiples, une exclusion temporaire ou définitive pourra être décidé par le conseil d'administration. Un autre exemple est celui du Drive Choisir al País qui fait évoluer les sanctions en fonction de la récurrence des fautes. Un avertissement écrit est prévu à la première faute, suivi par une marge supplémentaire de 5% sur les produits vendus, l'exclusion de la vente durant un trimestre et l'arrêt définitive de l'activité.

En cas de contestation ou de litiges, les producteurs se soumettent à la procédure d'arbitrage tenu par le comité de pilotage dans les Drives Fermiers. Les décisions sont prises à la majorité des voix. En cas de partage, la voix du représentant institutionnel peut-être prépondérante. A défaut d'accord, les litiges pourront être traité par la juridiction. Dans les ruches, le responsable fait les intermédiations et la Ruche Mama peut intervenir en cas de besoin ou des délations directes.

4. Conclusion

Cet article explore les mécanismes de gouvernance des « nouveaux » circuits courts collectifs à travers l'étude de deux concepts de vente en ligne des produits locaux : les Drives Fermiers et les Ruches qui dit oui !. Notre analyse contribue à une meilleure compréhension

des circuits courts collectifs dans l'ère digital et étend l'utilisation de l'approche institutionnelle à l'étude d'un système de transactions.

Entre le concept des RQDO ! et des Drives Fermiers au-delà des périmètres de définition de leurs offres locales, ce qui les différencie est l'implication des producteurs, les dispositifs pour assurer la rente et les contrôles. Les Drives Fermiers impliquent les producteurs dès la définition des règles au quotidien du collectif. Les RQDO ! se limitent à un service de prestation de service qui offre au prorata des ventes réalisées l'accès aux outils de commercialisation et d'animation du réseau. Cependant, la clause instaurée sur le minimum des ventes confère aux RQDO ! une plus forte incitation liée à la rente, à condition que le responsable n'encourage pas sa baisse et que les propres producteurs ne négligent pas cet aspect au nom du collectif (producteurs ou consommateurs). L'appui institutionnel donnée par les organismes agricoles confèrent aux Drives Fermiers une forte réputation. Des dispositifs de contrôle se superposent et offrent un contrôle qui vient en complément de la confiance et des vérifications auto-exécutoires.

Malgré ces différences, les deux concepts sont confrontés à un problème commun. Certains circuits courts ont du mal à atteindre un point d'équilibre qui est estimé à 50 commandes par distribution et par point retrait. La zone d'implantation semble être une des raisons car des fortes disparités sont observées entre le dynamisme des circuits courts situés dans les zones métropolitaines et rurales. L'avenir des Drives Fermiers et RQDO ! semble encore incertain. La concurrence grandissante entre circuits courts et avec des canaux conventionnels tels les hyper et supermarché ne rend pas optimiste la situation.

Cela nous amène à réfléchir sur des futures voies de développement. Vont-ils les circuits courts devenir les coopératives d'une autre fois ? Comment pérenniser les collectifs sans déviance des valeurs, soit en gardant une vraie logique des produits locaux et la réduction du nombre d'intermédiaires ? Seraient-ils les circuits courts collectifs des structures d'apprentissage pour préparer les producteurs à d'autres ventes collectives et/ou en ligne ? Sont-ils les circuits courts collectifs des firmes éphémères ?

Références bibliographiques

- Arrow K., 1984, The economics of information, Coll paper IV, Oxford : Basil Blackwell
- Aubert, M., 2013, Déterminants de la commercialisation en circuit court : quels exploitants, sur quelles exploitations ? 7^{ème} Journée de recherche en sciences sociales, Angers.
- Bardin, L., 1977, L'analyse de contenu. Paris : Presses universitaires de France.

- Berti, G. ; Mulligan, C., Competitiveness of small farms and innovative food supply chains : the role of food hubs in creating sustainable regional and local food systems. *Sustainability*, v.8, p. 1-31.
- Bouroullec, M. D. M. ; Roucan, M. ; Chaïb, K., 2016, Essai de typologie d'agriculteurs en circuit court collectif. 10^{ème} Journées de la Recherche en Sciences Sociales (JRSS), Paris, France.
- Bos, E. ; Owen, L. 2016. Virtual reconnection : the online spaces of alternative food networks in England. *Journal of Rural Studies*, n. 45, p. 1-14.
- 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.
- Deverre, C. et Lamine, C., 2010, Les systèmes agroalimentaires alternatifs. Une revue de travaux anglophones en sciences sociales, *Économie rurale*, n. 317.
- Duvernoy, I., 2018, Alternative voices in buinding a local food policy : forms of coopertion between civil society organizations and public authorities in and around Toulouse. *Land Use Policy*, n. 75, p. 612-619.
- Gemetchu, H. et al., 2012, Circuits courts et vente en ligne en agriculture. Axe 4 du programme RAUDIN. Disponible sur : <http://raudin.u-bordeaux-montaigne.fr/wp-content/uploads/2012/02/RAUDIN-Synthese-cicuits-courts-2012.pdf>. Consulté le 11/09/2016.
- Hérault-Fournier C., Prigent-Simonin A. H., 2012, « Typologie des consommateurs en fonction de la proximité perçue en vente directe : exploration de trois formes de vente : AMAP, Points de vente collectifs et Marchés. » 8^{ème} Journée de l'Association Française de Marketing, Montpellier, France.
- Higgins, V.; Dibden, J. et Cocklin, C., 2008, Building alternative agri-food networks: certification, embeddedness and agri-environmental governance. *Journal of Rural Studies*, n. 24, p. 15-27.
- Jarosz, L., 2007, The city in the country: Growing alternative food networks in Metropolitan areas. *Journal of Rural Studies*, v. 24, n. 3, p. 231-244.
- Kneafsey, M. et al. 2013. Short food supply chains and local food systems in the EU. A state of play of their socio-economic characteristics. JRC Scientific and policy Reports.
- Koopmans, M. E., et al., 2017, The role of multi-actor governance in aligning farm modernization and sustainable rural development, *Journal of Rural Studies*, v. 59, p. 252-262.
- LeVelly, R; Le Frel, L.; Dufeu, I. 2016. Les systèmes alimentaires alternatifs peuvent-ils se développer commercialement sans perdre leur âme ? Analyse de trois agencements marchands. *Economie Rurale*, p.31-45.
- Maye D., 2013, « Moving Alternative Food Networks beyond the Niche», *International Journal of Sociology of Agriculture and Food*, n. 20, v. 3, p. 383-389.
- Marsden T. ; Banks J. et Bristow G., 2000, « Food supply chain approaches: exploring their role in rural development », *Sociologia ruralis*, n. 40, v. 4, p. 424-438.
- Ménard, C. 2003. Économie néo-institutionnelle et politique de la concurrence les cas des formes organisationnelles hybrides. *Économie rurale*. n. 277-278, p. 45-60.
- Ménard, C. 2018. Organization and governance in the agrifood sector : how can we capture their variety ? *Agribusiness*. n. 34, p. 142-160.

- Morris, C. ; Kirwan, J., 2011. Exploring the ecological dimensions of producers strategies in alternative food networks in the UK. In : *Sociologia Ruralis*, v. 51, n° 4, p. 349-369.
- Moustier P., Loc Nguyen T.T., 2013, « Le circuit court, mode de certification sanitaire des légumes au Vietnam », 7^{ème} Journées de la Recherche en Sciences Sociales (JRSS), Angers, France.
- Ostrom, E., 2005, *Understanding institutional diversity*. Princeton University Press.
- O'Neill, K. J. 2014. Situating the 'alternative' within the 'conventional' – local food experiences from the East Riding of Yorkshire, UK. *Journal of Rural Studies*, n. 35, p. 112-122.
- 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*, n. 35, p. 393-411.
- Roep, D.; Wiskerke, J. S. C. 2012. On Governance, embedding and marketing: reflections on the construction of alternative sustainable food networks. In: *Journal of Agricultural and environmental ethics*, v. 25, n. 2, p. 205-221.
- Schmitt E. et al. 2017. Comparing the sustainability of local and global products in Europe. In *Journal of Cleaner production*. n. 165, p. 346-359.
- Ploeg, J.D. (van der) et al., 2009. Farm diversity, classification schemes and multifunctionality, *Journal of Environmental Management*, n. 90, p.124-131.
- Tregear, A., 2011, Progressing knowledge in alternative and local food networks : critical reflections and a research agenda. *Journal of Rural Studies*, n. 27, p. 419-430.
- Williamson O. E., 1985, *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets and Relational Contracting*. Free Press, NewYork. 450 p.