

Les problèmes de coordination des transactions multiples : le cas d’approvisionnement des produits locaux aux clients professionnels par les plateformes

Auteurs : Simon BAVEC¹, Melise Dantas Machado BOUROULLEC², Emmanuel RAYNAUD³

¹ *Doctorant ; l’Ecole doctorale ABIES AgroParisTech; UMR SAD-APT (INRA/AgroParisTech) et INP-Ecole d’Ingénieurs de Purpan; Toulouse, France*

² *Enseignant-chercheur; Université de Toulouse, Institut National Polytechnique de Toulouse – Ecole d’Ingénieurs de Purpan, Equipe Management de l’Entreprise et Economie de Filières; Toulouse, France*

³ *Directeur de Recherche INRA; UMR SAD-APT; INRA/AgroParisTech; équipe Proximités; Paris, France*

Résumé

Depuis les années 2000, la consommation et les démarches en circuits courts se multiplient en France. Les nouveaux clients professionnels augmentent la demande des produits locaux en circuits courts tels que les GMS et la restauration collective soutenu par les pouvoirs politiques qui s'emparent de ces démarches. Une telle demande nécessite les dispositifs opérationnels qui permettent d'assurer ces approvisionnements. L'objectif de cet article est de proposer un cadre d'analyse centré sur les défis organisationnels en rapport avec les nouveaux enjeux d'approvisionnement des clients professionnels en produits locaux. Le cadre d'analyse d'une transaction particulière bilatérale, proposé par l'économie de coûts de transaction, est élargi avec le cadre pour un système des transactions multilatérales pour étudier les transactions entre la plateforme et les agriculteurs. Pour ce faire, nous étudions les particularités de l'offre et la demande des produits locaux. Nous mettons en évidence l'importance des caractéristiques des transactions issus ces particularités de l'offre et la demande. Nous étudions ensuite les différents problèmes de coordination qui nécessitent une gouvernance des transactions multiples et simultanés entre les plateformes et les agriculteurs.

Mots clés : coordination, transactions multiples, plateformes circuits courts, clients professionnels

Code JEL : D02, D23, L14, L15

1. Introduction

Depuis les années 2000, les démarches en circuits courts se multiplient en France et ailleurs (Moustier et Loc, 2013 ; Renting, 2003). La demande des consommateurs augmente et les acteurs de la distribution s'intéressent aux produits locaux issus des circuits courts. Les clients professionnels tels que les GMS, les comités d'entreprises et la restauration professionnelle demandent les produits locaux (Chiffolleau, 2008). Les politiques publiques se sont emparées de ces démarches et tentent de les placer au centre d'une nouvelle stratégie de développement agricole et territorial (Traversac, 2011). Dans cette perspective, une proposition de loi a été élaborée et prévoit une augmentation de l'approvisionnement en produits locaux dans la restauration collective publique qui est de plus en plus demandeuse. Néanmoins, il s'agit d'un marché avec une demande importante et particulière qui nécessite une adaptation des différents acteurs, en allant des producteurs aux clients professionnels. Pour relier l'offre et la demande des produits locaux, une structure logistique et commerciale est nécessaire et cela peut parfois passer par des acteurs intermédiaires.

Un des intermédiaires au centre de nos questionnements sont les nouvelles plateformes d'approvisionnement des produits locaux appelées « *food hubs* » dans les pays anglophones. Elles font l'agrégation et la distribution des aliments locaux grâce à la mise en commun des produits de plusieurs agriculteurs (Cleveland, 2014). Elles sont collectives et présentent des innovations organisationnelles qui permet de les désigner comme des circuits courts de deuxième génération (Maye, 2013). Les plateformes sont une réponse à la demande des produits locaux en demi-gros grâce à la mise en commun des ressources pour structurer l'offre et la demande. Cependant, elles doivent faire face aux problèmes de coordination qui sont un des nouveaux défis pour la pérennisation de cet approvisionnement.

Ces défis organisationnels sont au centre des approches de la Nouvelle Economie Institutionnelle. Comme considéré par Coase (1937), Barnard (1968) et Hayek (1945) la coordination des échanges économiques entre les partenaires et leur adaptation aux changements sont les points critiques pour la survie de la firme. Selon la théorie de coûts de transaction (Williamson, 1991), les formes organisationnelles génèrent des coûts de transaction bas quand elles permettent un alignement des mécanismes de gouvernance avec les attributs des transactions. Pour pouvoir les étudier, l'identification des aléas contractuelles/problèmes de coordination issus des attributs des transactions est nécessaire. Cependant, la théorie néo-institutionnelle et de coûts de transactions et ses applications s'intéressent aux relations bilatérales d'une transaction donnée (Ménard, 2004). Comme

indiqué par Raynaud et Sauvée (2000), ces études n'abordent pas les problèmes de coordination des systèmes de transactions qui se concentrent sur la qualité de produit final. Les auteurs font référence aux transactions qui se construisent au long d'une chaîne des transactions imbriquées, c'est-à-dire, elle suit la logique des transactions bilatérales successives, comme observé dans le cas des marques collectives. De ce fait, la demande des produits locaux par les clients professionnels, nécessite la coordination de transactions diverses qui peuvent impliquer plusieurs agriculteurs et des acteurs multiples. Un système de transactions multilatérales et complémentaires est nécessaire. Pour répondre à la commande d'un produit d'une cuisine centrale publique, par exemple, la coordination des multiples transactions avec les agriculteurs est nécessaire car un seul exploitant ne peut pas approvisionner la quantité et/ou la qualité souhaitée. Une même commande peut également être constituée par des produits divers (fruits, viandes et produits laitiers, par exemple), ce qui implique des transactions avec des agriculteurs multiples. Ce système de transactions multilatérales répond à des nouveaux besoins mais crée des nouveaux problèmes de coordination qui sont au centre de nos questionnements.

Dans ce contexte, l'objectif de ce papier est d'identifier et expliquer les particularités de l'offre et de la demande des produits locaux et leurs conséquences sur la coordination de leur approvisionnement pour les clients professionnels. Par conséquent, l'identification des problèmes de coordination est au centre de ce papier. Des modifications majeures sont opérées dans l'organisation d'approvisionnement local et pour le moment peu d'études portent sur ces objets et la question de leur gouvernance. De plus, l'intérêt de cette étude réside dans le fait que ces structures collectives placent les agriculteurs au centre de la chaîne d'approvisionnement.

Le papier est organisé en quatre parties. Après cette introduction, la section 2 présente le cadre d'analyse adopté et les matériaux utilisés. Dans la section 3, les particularités de l'offre et de la demande des produits locaux sont discutées. La section 4 présente les caractéristiques des transactions des produits locaux et les problèmes de coordination générés. L'ensemble de ses éléments est discuté dans la section 5 qui est suivi par la conclusion.

2. Cadre d'analyse : des bases théoriques au cadre d'analyse adopté

L'économie de coûts de transaction offre un bon cadre pour l'analyse des différentes modes de coordination dans le secteur agro-alimentaire (Masten, 2000). Cette approche met en avant explicitement que les transactions économiques se ne passent pas dans le vide sans

fraction. En effet, la théorie de coûts de transaction met en avant que l'acheteur et le vendeur génèrent les coûts en organisant les transactions. Par conséquent, l'assertion néo-classique de l'information parfaite n'est pas avérée avec l'existence de l'asymétrie de l'information, la rationalité limitée et l'opportunisme qui génèrent ces coûts (Williamson, 1986 ; Eggertsson, 1990). Plus précisément, ils s'agit des coûts *ex-ante* : recherche de partenaires et information sur les marchés, les négociations ; et des coûts *ex-post* : de renégociations et adaptation, supervision et d'exécution des contrats entre les partenaires (Williamson, 1985). En suivant Williamson (1991), seules les firmes efficaces survivent dans un environnement avec la pression concurrentiel, donc celles qui s'organisent de manière efficace afin de réduire les coûts de transaction. Dans ce sens, il pose l'hypothèse que l'alignement discriminant des gouvernances de firme avec les caractéristiques des transactions (actifs spécifiques, fréquence et incertitude) permettent une efficacité organisationnelle différente selon les firmes (Williamson, 1991). La contribution centrale de cadre conceptuel des coûts de transaction et sa capacité identifier et caractériser des nouvelles formes organisationnelles mais aussi leur diversité qui est insuffisamment explorée (Ménard ; 2017, 2018). Les plateformes sont un des nouvelles organisations qui s'approchent des formes hybrides. Dans notre cas, les acteurs gèrent collectivement la transaction multilatérale tout en restant juridiquement séparés (Ménard, 2012).

Notre cadre d'analyse s'inspire de celui adopté par Hobbs et Young (2000) pour les transactions agricoles qui mènent à la coordination verticale plus proche et par l'étude des mécanismes de gouvernance des transactions successives (les marques collectives) de Raynaud et Sauvée (2000). En empruntant l'approche de Williamson (1979, 1985), nous constatons que les caractéristiques de transaction affectent le mode de coordination à travers leur influence sur les coûts de transaction. Le cadre est basé sur la fréquence, l'incertitude et la spécificité des actifs et est décrit avec les trois derniers encadrés dans le Figure 1. Un cadre d'analyse original qui intègre les nouveaux enjeux de coordination issus de la demande des clients professionnels et la spécificité de l'offre des produits locaux. Il est composé de cinq principales parties présentées dans le Figure 1. La logique derrière l'imbrication successive de ces parties est expliquée. Ce cadre conceptuel est de nature illustrative pour schématiser les problèmes de coordination qui doivent être pris en compte dans les choix des gouvernances des plateformes. Il n'est pas basé sur les résultats des analyses quantitatives.

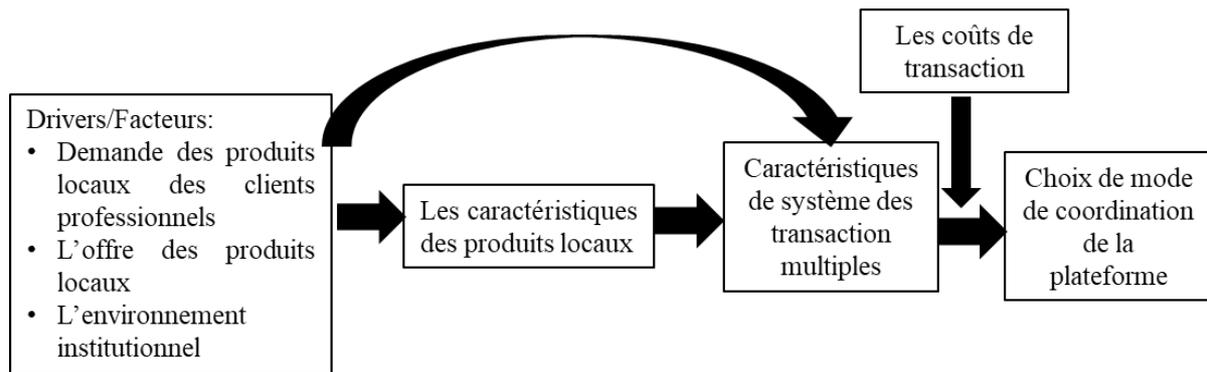


Figure 1: Cadre d'analyse adapté de Hobbs (2000)

Avant de développer le cadre d'analyse, les effets de l'organisation des plateformes sur sa construction sont dévoilés. L'agrégation de l'offre et de la demande de produits locaux par les plateformes est constituée par deux types des transactions (Figure 2): (1) en amont les transactions entre les agriculteurs et la plateforme et (2) en aval, les transactions entre les clients professionnels et la plateforme. Par conséquent, pour comprendre les particularités de ce type d'approvisionnement en produits locaux et les conséquences sur la coordination (aléas contractuels), le focus est mis sur les particularités de la demande des clients professionnels et de l'offre des producteurs locaux. Ceux-ci nous permettent ensuite d'identifier les caractéristiques des produits locaux et des transactions pour enfin dévoiler les problèmes de coordination de l'approvisionnement des produits locaux vers les clients professionnels (Figure 1).

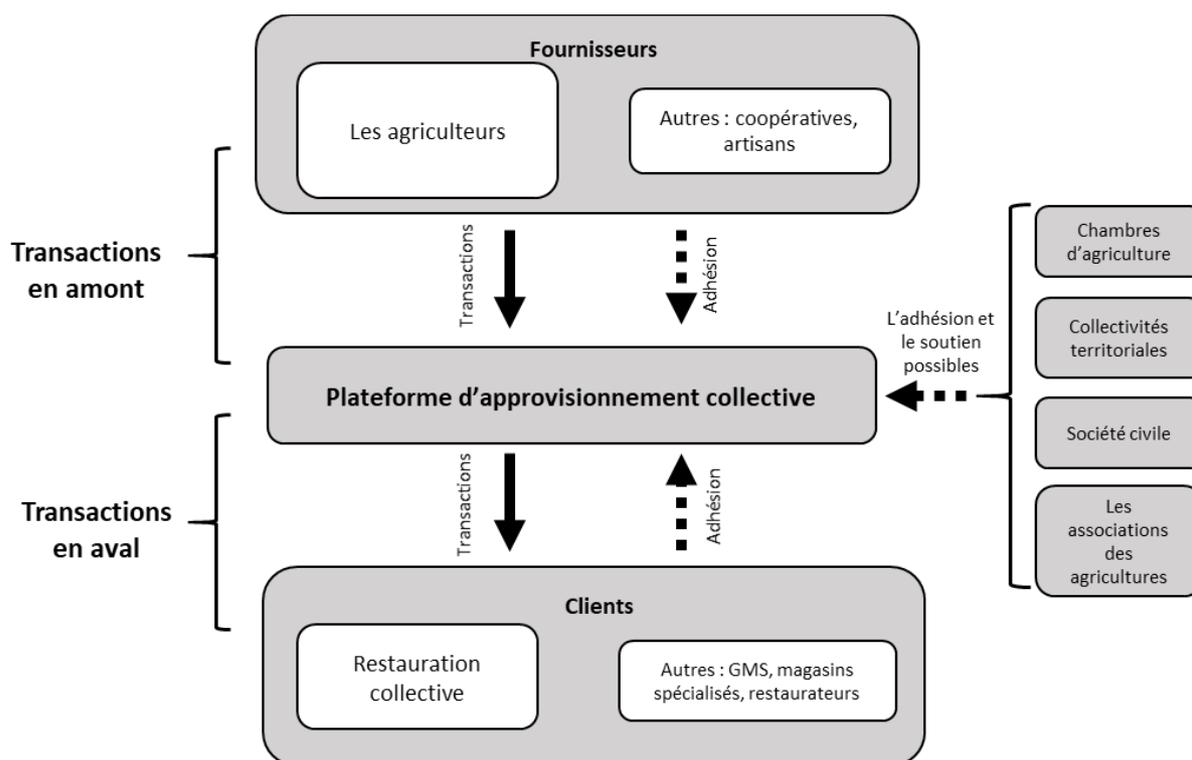


Figure 2 : L'organisation des plateformes d'approvisionnement des produits locaux

Nous partons du principe que les caractéristiques de l'offre et de la demande des produits locaux sont affectées par les particularités de l'offre et de la demande de l'approvisionnement de produits locaux pour les clients professionnels et ainsi leur environnement institutionnel (encadre 1, Figure 1). Par conséquent, les clients professionnels, les agriculteurs et d'autres acteurs sont mobilisés pour étudier cette spécificité. Dans un second temps les caractéristiques de l'offre et de la demande issues des spécificités de l'offre et la demande sont révélés (encadre 2). Ensuite, les liens entre les caractéristiques des produits locaux, de l'offre et de la demande avec les caractéristiques des transactions sont discutés (encadre 2 et 3). Elles génèrent les problèmes de coordination spécifiques auxquelles les plateformes doivent répondre.

Au-delà des ressources bibliographiques, le papier s'appuie sur l'étude de cas de 6 plateformes situées dans l'ancienne région Midi-Pyrénées. Un total de trente-sept entretiens semi-directifs ont été réalisés entre décembre 2015 et novembre 2017. Six avec les gestionnaires ou les chefs des cuisines centrales et cantines scolaires des différentes collectivités. Six autres avec les gestionnaires des plateformes qui sont régulièrement contactés pour les mises à jour de la situation des plateformes. Ces premiers entretiens sont

d'abord mobilisés pour saisir la spécificité de la demande des clients professionnels tels que la restauration collective, les GMS (super et hypermarchés), restaurateurs et les magasins spécialisés. L'identification des spécificités de l'offre locale mobilise à nouveau les entretiens avec les gestionnaires des plateformes et est approfondi grâce à vingt-cinq entretiens avec des agriculteurs présentant des profils distincts. L'analyse de contenu est effectuée pour l'analyse des entretiens.

3. Les caractéristiques de la particularité de la demande des clients professionnels et de l'offre des produits locaux

Le contexte socio-économique autour des produits locaux est brièvement présenté pour comprendre les facteurs derrière l'essor et la particularité de la demande des clients professionnels. Récemment, les Français consomment et demandent de plus en plus des produits locaux en circuits courts. Notamment en 2014, les 8 français sur 10 achètent des produits locaux et 70% les achètent plus que dans le passé (IPSOS et BAF, 2014). Ces démarches locales d'approvisionnement sont soutenues par les collectivités territoriales par le biais de la restauration collective qui introduisent les produits locaux. Ces tendances sont soutenues par les politiques nationales. Après deux échecs visant à inscrire la consommation locale dans la Loi Egalité et citoyenneté et la loi Ancrage territorial de l'alimentation (Assemblée nationale, 2016; Meglé, 2017), des nouveaux objectifs ont été définis après la consultation des citoyens pendant les Etats généraux sur l'alimentation de 2017. Le projet de loi Agriculture et alimentation, prévoit l'introduction de 50% des produits sous signes de qualité ou locaux, dont 20% de produits issus de l'agriculture biologique, dans la restauration collective d'ici 2022 et adopté par les députés en avril 2018 (AFP, 2018). Cet objectif crée le marché potentiel des plusieurs milliards d'euros pour les produits locaux (Pinay-Rabaroust, 2017). Cette demande est augmentée par la GMS, comités d'entreprise et la restauration professionnelle (Chiffolleau, 2008). Les organismes d'état reconnaissent le rôle important des groupement de producteurs dans l'approvisionnement des clients pour limiter le nombre des intermédiaires et mieux valoriser leur production (MAA, 2014).

Au-delà ce contexte socio-économique et les soutiens qui créent la demande, l'environnement institutionnel affecte les transactions des produits locaux. De ce point de vue, le focus n'est pas mis sur les règles sanitaires et hygiéniques des produits alimentaire en général, mais sur l'absence des dispositifs formels d'identification des produits locaux issus des circuits courts. La non-définition de la notion de produits locaux et de circuits courts par

les politiques publiques à des implications, elle amène les parties prenantes à mettre en place des arrangements institutionnels capables d'encadrer les transactions.

Cette nouvelle demande a permis la création des plateformes créées au début des années 2010. Elles cherchent encore des solutions organisationnelles et des mécanismes de gouvernance pour cadrer les incertitudes. Pour les comprendre, nous abordons les caractéristiques des produits locaux issus de des particularités de l'offre et la demande.

La qualité est la particularité centrale de l'offre et de la demande des produits locaux. Elle est délimitée par deux éléments majeurs : (1) la définition de « produit local » adoptée et (2) la garantie des attributs de qualité associés aux produits alimentaires en général. Chaque plateforme étudiée possède sa définition de « produit local ». Certaines plateformes se limitent au département d'implantation des installations physiques, tandis que d'autres s'approvisionnent dans toute la région Occitanie. Par conséquent, l'approvisionnement est assuré par les producteurs cultivant et élaborant leurs produits dans un territoire délimité et pour lesquelles la plateforme est le garant de son origine. Chaque zone d'approvisionnement locale a ses propres caractéristiques pédoclimatiques et agricoles. Le nombre d'agriculteurs et la diversité de leurs productions feront varier la gamme qui sera proposée. Par exemple, le département montagneux des Hautes-Pyrénées est limité à une offre prédominante des produits d'origine animale. Par conséquent, l'approvisionnement des autres produits dépasse les limites de ce département.

Les travaux portant sur les perceptions et motivations des consommateurs font référence à la qualité intrinsèque des produits locaux : produits frais, facilement conservables, de terroir (origine connue), modes de production sains en opposition aux systèmes de production intensifs dans les circuits longs (Zhang et Aramyan, 2009). Le guide pratique pour favoriser l'approvisionnement local et de qualité en restauration collective du Ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt (MAA, 2014), fait référence aux modes de production et de fabrication, les signes de qualité, la sécurité sanitaire etc. Les entretiens avec les cuisines centrales et scolaires permettent d'ajouter l'homogénéité des produits qui est souvent demandé par les clients. Cela facilite la gestion de leur préparation, soit la transformation et leur cuisson pour les cantines scolaires, soit leur emballage et la mise dans les rayons pour les hyper et supermarchés.

En plus de contrôler la qualité et provenance des produits locaux, les clients professionnels cherchent dans les produits locaux la garantie d'un certain nombre d'attributs de qualité qui sont propres à tous les produits alimentaires. Les travaux portant sur les

produits alimentaires incluent la périssabilité, la qualité variable visible et invisible. La périssabilité est liée à la détérioration des produits, comme les fruits et légumes frais. Quand les variations de la qualité des produits est clairement identifiable avant l'achat, il s'agit de la qualité variable visible. Inversement, la qualité variable invisible ne peut pas être détectée avant l'achat. Par exemple, la qualité de la viande liée aux pratiques d'élevage ou à l'alimentation spécifique ne peut pas être identifiés. Encore plus, si la bête est vendue vivante (Hobbs, 2000).

Un de plus grands enjeux pour l'approvisionnement des produits locaux est de répondre à l'augmentation de la demande des clients professionnels qui recherchent les produits locaux en quantités conséquentes. Elles sont plus grandes que dans d'autres circuits courts auxquels les agriculteurs sont plus habitués, soit destinés aux consommateurs finaux. Tandis que les ventes dans les circuits courts destinées aux consommateurs finaux se font par unité ou pack de produits, dans les plateformes nous parlons de gros et/ou demi-gros. Par exemple, la cuisine centrale de Toulouse prépare 34 000 repas par jour. De ce fait, elle demande plusieurs centaines de kilos de blanquette de veau auxquelles un seul agriculteur ne peut pas répondre. La plateforme doit mobiliser plusieurs agriculteurs pour approvisionner la quantité demandée, en produits homogènes. Donc, les agriculteurs ont livré les bêtes dans la même période, plusieurs abattoirs ont été mobilisés pour abattre en même temps et les informations sur le produit final (poids et forme des morceaux) ont été respectées pendant la découpe pour respecter l'homogénéité de la commande. Par conséquent, les plateformes doivent coordonner de multiples transactions avec les agriculteurs pour répondre à la demande. La quantité disponible est également affectée par la petite et moyenne taille des exploitations qui n'ont pas les capacités de fournir les grandes quantités de produits locaux. Elles reserpentent plus de moitié des exploitations qui participent aux circuits courts dans l'ancienne région Midi-Pyrénées (Agreste, 2012).

La dernière grande particularité de la demande des produits locaux est leur diversité. Les clients professionnels demandent les produits très divers. Pour pouvoir répondre, plusieurs agriculteurs doivent être sollicités pour approvisionner les différentes familles des produits et souvent plusieurs producteurs sont mobilisés pour approvisionner chacune des familles quand les quantités sont importantes. Comme indiqué précédemment, l'origine locale et la zone d'approvisionnement est liée à la disponibilité des produits. Par conséquent, les produits qui ne sont pas ou ne peuvent pas être produits dans cette zone ne sont pas disponibles.

Une autre caractéristique qui est fortement lié aux trois précédentes est la saisonnalité. Ils d'agit de saisonnalité de l'offre liée à la zone d'approvisionnement mais aussi à la saisonnalité de la demande des clients professionnels. Par exemple, elle a des conséquences sur les quantités. La demande de la restauration collective publique diminue pendant les vacances scolaires. Du côté de l'offre, les agriculteurs ne peuvent pas produire certains produits en toute saison ou les stocker pour maintenir une offre diversifiée tout au long de l'année. Pour cette raison les quantités disponibles sont fortement liées à la saisonnalité des produits locaux. Ainsi la qualité des certains produits peut varier selon la saison. De plus, la saisonnalité affecte la diversité des produits disponibles. La diversité disponible, dans le cadre des produits locaux, est limitée au périmètre de leur approvisionnement. Les caractéristiques climatiques propres jouent un rôle dans la disponibilité selon les saisons. Les acteurs doivent réfléchir sur le choix de leurs commandes des produits locaux, car la diversité de l'offre diminue dans les autres canaux de distribution plus habituels (circuits longs). De plus, la diversité des produits souhaitée par les clients professionnels peut être très variable. La grande distribution peut, par exemple, demander ponctuellement quelques produits pour compléter leur gamme. Au contraire, la restauration collective publique peut demander les multiples produits pendant une longue période encadrée par le code des marchés publics.

Les particularités de l'offre des produits locaux et de la demande des clients professionnels changent les caractéristiques de la demande et de l'offre produits locaux et doivent être gérées. Dans le cadre des produits locaux, la qualité (et origine locale), les quantités conséquentes des produits divers qui sont liées à leur saisonnalité sont les caractéristiques centrales pour la compréhension des caractéristiques de transaction et les problèmes de coordination qu'en découlent.

4. Les caractéristiques des transactions venant des particularités des produits locaux : focus sur les incertitudes

Nous suggérons que les caractéristiques des produits issus de l'offre et la demande particulière affectent les caractéristiques des transactions (Figure 1). Nous élargissons le cadre au-delà d'une transaction particulière entre deux acteurs largement étudiée (Ménard, 2004) avec le cadre analytique de système des transactions multiples/multilatérales avec plusieurs agriculteurs qui sont nécessaires pour répondre à la demande des clients professionnels. En suivant la théorie des coûts de transaction les trois caractéristiques des transactions principales sont discutées : les actifs spécifiques, la fréquence et les incertitudes (Williamson ; 1985, 1991). Le focus est place sur les incertitudes qui sont le facteur déterminant pour la

coordination d'approvisionnement des produits locaux aux clients professionnels. Sans l'objectif d'être exhaustifs, les éléments qui sont le plus présents dans l'ensemble des entretiens d'acteurs et dans la littérature sont mis en avant.

Les agriculteurs sont les adhérents et membres des plateformes. Par conséquent, la récurrence de leur approvisionnement à la plateforme existe. Malgré cela la fréquence des transactions peut varier considérablement à cause de la diversité de l'offre et de la saisonnalité de certains produits ou encore parce que l'approvisionnement des produits peut être fragmenté entre plusieurs agriculteurs et nécessite une coordination multilatérale. Hobbs (2000) signale que les produits très périssables peuvent devenir non-conformes en peu de temps et ne peuvent pas être stockés pour attendre les bonnes conditions du marché, ils doivent être vendus rapidement pour éviter leur détérioration. Cela signifie que les transactions fréquentes sont nécessaires. Par exemple, cela est le cas pour les produits frais et ultra-frais comme des produits laitiers, carnés, des fruits et légumes frais. Les acteurs dans l'approvisionnement partagent l'avis que la fréquence et la récurrence des transactions ont un effet positif sur la coordination à travers l'apprentissage et la confiance.

Les actifs spécifiques ne créent pas une dépendance forte dans la relation entre les agriculteurs et la plateforme. Les acteurs investissent rarement dans les matériaux spécifiques. Dans un cas sur six la marque propre pour les produits locaux était développée mais cette spécificité de marque n'est pas au centre de la coordination de la plateforme. La spécificité de temps des produits locaux est plus importante et se retrouve également dans les autres produits alimentaires. La périssabilité et la qualité associée demandent des actions successives rapides des acteurs pendant l'approvisionnement. De plus, la spécificité de temps liée à la saisonnalité est importante pour la disponibilité des produits pendant certaines saisons. Elle est également liée aux spécificités du site car cette disponibilité dépend de la zone délimitée d'approvisionnement des produits locaux. Spécificité du site liée à l'origine locale a plusieurs conséquences pour la transaction. Par exemple, les sources d'approvisionnement et leur régularité deviennent limitées et les agriculteurs s'approprient la rente générée par l'origine locale qu'ils ne peuvent pas trouver dans les circuits longs. Néanmoins, beaucoup d'agriculteurs ont d'autres débouchés en circuits courts qui permettent de garder cette rente sans les pertes. Les actifs humains ont un rôle important pour le fonctionnement des plateformes. Les agriculteurs développent de nouvelles connaissances pour répondre aux clients professionnels et pour coopérer avec la plateforme, au sein d'une structure collective. Réciproquement, les clients acquièrent des connaissances sur les particularités de l'offre des

produits locaux, le fonctionnement de la plateforme et ils développent un savoir-faire pour la transformation et l'utilisation des produits locaux bruts. L'actif humain le plus important est le développement des connaissances de gestionnaire de la plateforme par rapport aux particularités des produits locaux dans son territoire et la coordination de différents types des membres et d'acteurs dans la plateforme. Leur diversité est présente dans la Figure 2. Dans l'absence des mécanismes formels, la plupart des décisions pour assurer le bon fonctionnement de plateforme sont prises par cette personne. Subséquemment, elle doit faire face à la majorité des incertitudes qui sont dévoilés dans la suite.

Les incertitudes autour de la qualité issues des caractéristiques des produits locaux sont la préoccupation principale pour leur approvisionnement. D'abord, l'origine locale des produits et l'environnement institutionnel ne déterminent pas les règles et les dispositifs publics de contrôle (*enforcement*) augmentent l'incertitude de provenance réelle des produits et le possible approvisionnement des produits non locaux. L'origine locale, donc le nombre limité des vendeurs potentiels peut compromettre la qualité des produits car leur substitution pour obtenir une meilleure qualité de produit n'est pas toujours possible. Par exemple, il y a qu'un producteur des kiwis en Ariège qui ne peut pas être remplacé. Hobbs (2000) aborde l'incertitude de qualité qui augmente avec la détérioration possible des produits liées à leur nature périssable. De plus, la qualité variable invisible est indétectable avant l'achat des clients et elle augmente l'incertitude par rapport de qualité des produits. Finalement, l'homogénéité des produits locaux demandée par les clients professionnels est un autre élément de qualité qui est présent dans la coordination des agriculteurs et de la plateforme pour garantir les grandes quantités des produits homogènes.

Les incertitudes des quantités disponibles pour les clients sont fortement liées à la saisonnalité des productions dans la zone d'approvisionnement locale. Inversement, les agriculteurs ne sont pas assurés quant à la quantité des produits qu'ils peuvent vendre car la variabilité et la saisonnalité de la demande de la restauration collective ou les autres clients professionnels. Les quantités conséquentes représentent un défi pour les plateformes. L'incertitude de les assurer existe car dans certains cas les multiples agriculteurs doivent être mobilisés avec les produits disponibles. Cela n'est pas possible quand la plateforme n'a pas assez des agriculteurs membres pour le même type de famille de produit et ne sont pas présents dans la zone locale. Ceux-ci augmentent l'incertitude des quantités disponibles. Certains agriculteurs sont réticents à l'idée d'approvisionner les plateformes. Par exemple dans le cas de viande bovine déjà présenté, la plateforme se ne demande que certains

morceaux de la bête et non la carcasse entière. Par conséquent, l'éleveur se retrouve sans les débouchés pour les autres morceaux.

La qualité visible et invisible augmente l'incertitude des prix entre les parties prenantes dans la transaction quand le prix est lié à la qualité. Par exemple, les parties prenantes dans la transaction ne peuvent pas être sur des prix qu'ils vont payer ou recevoir car ils ne peuvent pas déterminer la qualité des produits en avance (Hobbs, 2000). L'incertitude des prix peut devenir encore plus grande dans la plateforme collective où les prix des produits, les marges entre les différentes familles des produits nécessitent les décisions communes en accord avec les acteurs. Donc, la gestion de la concurrence interne et la participation active des agriculteurs est nécessaire pour les déterminer. Les agriculteurs insatisfaits des prix peuvent décider de ne pas approvisionner les plateformes et d'approvisionner les autres circuits courts aux prix semblables.

L'incertitude de la diversité des produits locaux est très présente pour répondre à la demande des clients. L'origine locale des produits, donc la zone de l'approvisionnement des plateformes et la saisonnalité des productions dans cette zone, limitent leur diversité. Au-delà de leur disponibilité, l'incertitude de diversité peut augmenter dans le cas où la plateforme ne peut pas mobiliser les agriculteurs des différents types des familles des produits qui rend la transaction avec les multiples acteurs plus complexe. De plus de la diversité, la complexité augmente avec la gestion de qualité, des quantités et les prix des produits divers qui devrait être gérés simultanément.

Tous ces caractéristiques des transactions génèrent les problèmes de coordination liées à la rationalité limitée et l'opportunisme des différents acteurs dans l'approvisionnement des produits locaux pour les clients professionnels.

5. La discussion des problèmes de coordination des plateformes d'approvisionnement

Sans l'objectif d'être exhaustive, cette section a pour objectif d'évoquer certains problèmes de coordination issus des caractéristiques des transactions et leur environnement.

Un des plus grands défis des plateformes est la coordination des partenaires multiples, plus précisément, les transactions avec plusieurs agriculteurs pour répondre à une ou plusieurs commandes de clients professionnels et concernant des produits divers en grandes quantités.

De plus, la nature coopérative et associative des plateformes demande des dispositifs de gouvernance pour prendre des décisions collectives et démocratiques entre différents types d'acteurs (Figure 2).

La garantie de l'origine locale des produits doit être strictement contrôlée avec le manque d'encadrement institutionnel. En effet, les comportements opportunistes de certains agriculteurs qui trichent est identifié par les gestionnaires. Par exemple, de recourir à l'achat et la revente ou chercher des produits hors de la zone d'approvisionnement local doivent être contrôlés. Par conséquent, ils doivent assurer l'origine locale pour les clients en utilisant leurs propres dispositifs. En même temps, les problèmes de qualité qui sont propres aux produits alimentaires, tels que la périssabilité et la qualité variable visible et invisible (Hobbs, 2000) doivent être coordonnés avec les dispositifs de contrôle et la sélection des agriculteurs ainsi que les mécanismes des sanctions dans le cas des défauts. De plus, les clients professionnels divers peuvent exiger des qualités différentes pour les mêmes produits. De ce fait, les mécanismes de contrôle visuels et des sanctions sont utilisés tout en communiquant la qualité souhaitée par le client professionnel.

Masten (2000) évoque le fait que la gestion de dissimilarité des transactions génère les problèmes additionnels sans offrir une vérification empirique. Dans notre cas cette dissimilarité est représentée par la diversité des produits de saison qui sont demandés par les clients professionnels. Cela complexifie la transaction de l'approvisionnement car cela nécessite des connaissances pour la gestion des divers produits par rapport à leur qualité, prix et nature périssable. De plus, elle nécessite la mobilisation de plusieurs agriculteurs. La coordination de cette diversité est encore plus difficile du fait de la saisonnalité des produits locaux et la saisonnalité de la demande des clients professionnels, notamment la restauration collective publique. Pour gérer la diversité, les plateformes utilisent les commissions par la famille, la sélection des agriculteurs et les mécanismes des incitations.

La diversité des produits locaux n'est pas la seule raison pour laquelle plusieurs transactions simultanées devraient être coordonnées pour répondre à la demande des clients professionnels. Leur demande en quantité conséquente nécessite l'organisation des transactions avec différents agriculteurs pour un même produit. Par conséquent, l'effort coordonné et collectif des acteurs est nécessaire pour assurer des produits homogènes d'une qualité et quantité suffisante et pour déterminer le prix qui convienne à tout le monde.

Finalement, nous abordons le problème de participation des agriculteurs dans les plateformes, problème évoqué par tous les gestionnaires des plateformes. Il est important

parce que les agriculteurs ne sont pas très dépendants des plateformes dans un environnement concurrentiel et peuvent migrer vers d'autres clients en circuits courts sans coûts supplémentaires. Les mécanismes de coordination sont nécessaires pour limiter la concurrence extérieure et garantir la rente des agriculteurs (Ménard, 2004). Les commissions par familles des produits ont été créées et dans certains cas les dispositifs pour limiter la concurrence. De plus, les plateformes doivent inciter les agriculteurs à participer pour des raisons autres que pour la gestion collective de la qualité, de la quantité et de la diversité des produits. Notamment, ils doivent participer activement à la vie collective des plateformes avec les statuts des SCIC ou d'association loi 1901. Cette participation peut concerner les structures décisionnelles ou la vie opérationnelle des plateformes. L'ensemble des problèmes de participation nécessite les dispositifs d'incitation des agriculteurs qui sont les membres des plateformes.

6. Conclusion

Les premières analyses de la particularité de la demande des clients professionnels et de l'offre en produits locaux mettent en évidence les nouveaux enjeux pour l'organisation d'approvisionnement des produits locaux en circuits courts. Notamment, il faut prendre en compte la qualité, l'origine locale des produits, leur quantité et la diversité conséquente qui doivent être assurés pour répondre à la demande des clients professionnels. De plus, la saisonnalité de l'offre des produits locaux et la variabilité de la demande des clients doivent être aussi pris en compte.

Pour étudier les problèmes de coordination le cadre d'analyse pour une transaction particulière bilatérale a été élargi vers un cadre qui englobe un système des transactions multiples qui sont coordonnés simultanément. Notamment, lorsque l'on doit faire appel à plusieurs agriculteurs pour les raisons de quantité ou de diversité des produits. Au-delà de la nécessité de la participation des agriculteurs dans la coordination des transactions, les plateformes collectives doivent inciter ces mêmes agriculteurs adhérents à participer à la vie démocratique de ces structures. Ce cadre peut être appliqué sur d'autres circuits courts collectifs tels que les drives fermiers, les magasins collectifs et les coopératifs avec les multiples produits. Des analyses complémentaires sont nécessaires pour mieux comprendre des structures de gouvernance collectives.

Malgré cette faiblesse, les résultats peuvent servir aux acteurs des plateformes dans la recherche d'une organisation efficace de leurs transactions. L'article peut donner des informations intéressantes aux organismes de soutien de ces plateformes. De plus, les politiques publiques peuvent s'emparer de ces informations. Leur décision de soutenir les démarches d'approvisionnement des produits locaux en circuits courts par le billet d'augmentation de la consommation de ces produits dans la restauration collective, nécessite les arrangements nouveaux qui sont capables de répondre à cette demande.

Références bibliographiques

- Agreste, 2012. Les circuits courts de commercialisation. [WWW Document]. URL <http://agreste.agriculture.gouv.fr/IMG/pdf/R7312A12.pdf> (accessed 1.29.18).
- Assemblée nationale, 2016. Deuxième séance du jeudi 14 janvier 2016: Ancrage territorial de l'alimentation.
- Barnard, C.I., 1968. *The Functions of the Executive*. Harvard University Press.
- Chiffolleau, Y., 2018. Les circuits courts de commercialisation en agriculture : diversité et enjeux pour le développement durable. *Les circuits courts alimentaires : bien manger dans les territoires* 12.
- Cleveland, D.A., Müller, N.M., Tranovich, A.C., Mazaroli, D.N., Hinson, K., 2014. Local food hubs for alternative food systems: A case study from Santa Barbara County, California. *Journal of Rural Studies* 35, 26–36. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2014.03.008>
- Coase, R.H., 1937. The Nature of the Firm. *Economica* 4, 386–405. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>
- Eggertsson, T., 1990. *Economic Behavior and Institutions: Principles of Neoinstitutional Economics*. Cambridge University Press.
- Hayek, F.A., 1945. The Use of Knowledge in Society. *The American Economic Review* 35, 519–530.
- IPSOS et BAF, 2014. *Les Français et le consommateur local*.
- MAA (Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation), 2014. *Guide pratique : Favoriser l'approvisionnement local et de qualité en restauration collective*.
- Maye, D., 2013. Moving Alternative Food Networks beyond the Niche. *International Journal of Sociology of Agriculture and Food* 20, 383–389.
- Meglé, C., 2017. Le Conseil constitutionnel censure une cinquantaine de “dispositions spécifiques” [WWW Document]. URL <https://www.caissedesdepotsdesterritoires.fr/cs/ContentServer?pagename=Territoires/Articles/Articles&cid=1250278580718> (accessed 1.29.18).

- Ménard, C., 2018. Organization and governance in the agrifood sector: How can we capture their variety? *Agribusiness* 34, 142–160. <https://doi.org/10.1002/agr.21539>
- Ménard, C., 2011. Hybrid Modes of Organization. Alliances, Joint Ventures, Networks, and Other “Strange” Animals 1066–1108.
- Ménard, C., Ménard, C., 2018. Research frontiers of new institutional economics. *RAUSP Management Journal* 53, 3–10. <https://doi.org/10.1016/j.rauspm.2017.12.002>
- Moustier, P., Thi Tan Loc, N., 2013. Le circuit court, mode de certification sanitaire des légumes au Vietnam, in: SFER. 2013 : 7èmes Journées de la Recherche en Sciences Sociales (JRSS), Angers, France, 11-12 décembre 2013.
- Raynaud, E., Sauvé, L., 2000. Signes collectifs de qualité et structures de gouvernance. *Économie rurale* 258, 101–112. <https://doi.org/10.3406/ecoru.2000.5197>
- Renting, H., Marsden, T.K., Banks, J., 2003. Understanding Alternative Food Networks: Exploring the Role of Short Food Supply Chains in Rural Development. *Environ Plan A* 35, 393–411. <https://doi.org/10.1068/a3510>
- Traversac, J.B., 2011. Circuits courts : contribution au développement régional, Transversales. Educagri Editions.
- Williamson, O.E., 1986. Economic organization: firms, markets and policy control. Wheatsheaf Books.
- Williamson, O.E., 1985. The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting. Free Press.
- Williamson, O.E., 1979. Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. *The Journal of Law and Economics* 22, 233–261. <https://doi.org/10.1086/466942>
- Young, L.M., Hobbs, J.E., 2000. Closer vertical co-ordination in agri-food supply chains: a conceptual framework and some preliminary evidence. *Supp Chain Mnagmnt* 5, 131–143. <https://doi.org/10.1108/13598540010338884>
- Zhang, X., Aramyan, L.H., 2009. A conceptual framework for supply chain governance: An application to agri-food chains in China. *China Ag Economic Review* 1, 136–154. <https://doi.org/10.1108/17561370910927408>