

Mécanismes de gouvernance dans les plateformes d'approvisionnement alimentaire territorialisé : le cas en produits frais en Occitanie

Simon Bavec, Melise Bouroullec-Machado, Emmanuel Raynaud

DANS **ÉCONOMIE RURALE** 2023/3 n° 385, PAGES 7 À 24
ÉDITIONS **SOCIÉTÉ FRANÇAISE D'ÉCONOMIE RURALE**

ISSN 0013-0559

DOI 10.3917/ecru.385.0007

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://shs.cairn.info/revue-economie-rurale-2023-3-page-7?lang=fr>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...
Scannez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour Société française d'économie rurale.

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur cairn.info/copyright.

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.

Mécanismes de gouvernance dans les plateformes d'approvisionnement alimentaire territorialisé : le cas en produits frais en Occitanie

Governance Mechanisms in Local Food Hubs: Insights from Food Hubs in the Occitanie Region

Simon Bavec, Melise Bouroullec-Machado et Emmanuel Raynaud

**Édition électronique**

URL : <https://journals.openedition.org/economierurale/11484>

DOI : 10.4000/economierurale.11484

ISSN : 2105-2581

Éditeur

Société Française d'Économie Rurale (SFER)

Édition imprimée

Date de publication : 31 août 2023

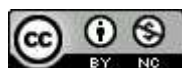
Pagination : 7-24

ISSN : 0013-0559

Distribution électronique Cairn

**Référence électronique**

Simon Bavec, Melise Bouroullec-Machado et Emmanuel Raynaud, « Mécanismes de gouvernance dans les plateformes d'approvisionnement alimentaire territorialisé : le cas en produits frais en Occitanie », *Économie rurale* [En ligne], 385 | juillet-septembre, mis en ligne le 04 janvier 2025, consulté le 21 août 2023. URL : <http://journals.openedition.org/economierurale/11484> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/economierurale.11484>



Creative Commons - Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale 4.0 International - CC BY-NC 4.0
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

Mécanismes de gouvernance dans les plateformes d'approvisionnement alimentaire territorialisé

Le cas en produits frais en Occitanie

Simon BAVEC • Université Paris Saclay, INRAE, AgroParisTech, UMR SADAPT, Paris
simon.bavec@gmail.com

Melise BOUROULLEC-MACHADO • Université de Toulouse, INRAE, INP-PURPAN, UMR AGIR, Castanet Tolosan

melise.bouroullec@purpan.fr

Emmanuel RAYNAUD • Université Paris Saclay, INRAE, AgroParisTech, UMR SADAPT, Paris
emmanuel.raynaud@agroparistech.fr

Plusieurs politiques publiques cherchent à promouvoir un approvisionnement alimentaire durable pour la restauration collective publique. Les plateformes collectives d'approvisionnement en produits locaux sont vues comme un des outils pertinents. Dans cet article, les auteurs étudient les modes d'organisation de ces plateformes à partir d'études de cas dans la région Occitanie. Ils identifient différents problèmes de coordination auxquels les plateformes collectives sont confrontées, ainsi que les mécanismes de gouvernance présents dans ces plateformes pour les contenir et ceux qui sont absents. Finalement, ils suggèrent des pistes pour des recherches futures.

MOTS-CLÉS : *approvisionnement alimentaire, mécanismes de gouvernance, plateformes territorialisées, problèmes de coordination, produits locaux*

Governance Mechanisms in Local Food Hubs: Insights from Food Hubs in the Occitanie Region

Public policy seeks to promote a sustainable food supply for public catering and relocation of food procurement is one of these initiatives. Local food-hubs are seen as a relevant tool to facilitate this local sourcing. In this article, the authors study the governance of these collective platforms based on a series case studies carried out in the Occitanie region. They identify the various coordination challenges that they must manage to facilitate the supply of professional customers with local products. They then describe the existing mechanisms of governance in these platforms as well as some missing mechanisms to adequately mitigate the identified coordination problems. Finally, we outline some lines of research. (JEL: D23, D71, L15. Q13)

KEYWORDS: *collective food hub, coordination challenges, governance mechanisms, local products, sustainable food procurement*

Les systèmes alimentaires dits agro-industriels sont aujourd'hui confrontés à de nombreux enjeux sociétaux en termes d'impacts négatifs sur l'environnement, sur la santé humaine et sur la question du partage de la valeur au sein des filières (Tregear, 2011). Dans ce contexte, l'accès à une alimentation saine et durable devient une priorité en France (ministère

de l'Agriculture, 2014) et l'un des leviers souvent évoqués porte sur la restauration collective publique (Praly *et al.*, 2014). La mise à l'agenda politique de l'approvisionnement durable dans ce secteur d'activité s'est traduite par des évolutions réglementaires à différentes échelles. À l'échelle européenne, l'accent est mis sur le développement de ces pratiques plus durables

au travers de la notion de *green public procurement* (European Commission, 2016). À l'échelle française, le code des marchés publics a aussi évolué : rehaussement du seuil des marchés publics qui ne nécessite pas de mise en concurrence préalable¹, prise en compte de critères d'attribution autres que le prix favorisant des dimensions environnementales et sociétales. Plus récemment, la loi Egalim oblige la restauration collective publique à s'approvisionner à hauteur de 50 % en produits dits durables, dont 20 % de produits issus de l'AB.

Par ailleurs, la récente crise de la Covid a accéléré l'intérêt pour une reterritorialisation de l'alimentation. Des systèmes alimentaires territoriaux se développent et sont définis comme « l'ensemble de la production, transformation, distribution, consommation sur un territoire donné, dont les limites géographiques sont déterminées par la consommation » (Denéchère *et al.*, 2008). Compte tenu de l'engouement observé, les sociétés de restauration collective cherchent à renforcer l'approvisionnement en produits locaux (Praly *et al.*, 2014). Des nouveaux intermédiaires portés par les agriculteurs se développent (Brand, 2012). Cependant, ces intermédiaires sont confrontés à plusieurs obstacles qui sont, entre autres, liés à la méconnaissance de l'offre locale, au besoin de garantir la qualité des produits mais aussi aux défis du passage d'un approvisionnement marginal à un approvisionnement significatif (Darly et Aubry, 2014 ; Berti et Mulligan, 2016 ; Bielaczyc *et al.*, 2020). S'intéresser aux solutions organisationnelles permettant de développer l'approvisionnement en produits locaux auprès des clients professionnels (restauration collective, restaurateurs, magasins spécialisés, GMS) devient central.

Une forme innovante d'organisation de cet approvisionnement local est la création de plateformes aussi appelées *food hubs*, un modèle défini comme une entreprise ou organisation qui gère l'agrégation, la distribution et le marketing des produits alimentaires généralement issue des producteurs locaux et régionaux qui visent à renforcer leur capacité à satisfaire le commerce de gros, de détail et la demande institutionnelle (Rodman-Alvarez *et al.*, 2020). Les travaux portant sur les *food hubs* permettent de les envisager comme des intermédiaires qui (1) jouent un rôle d'appariement entre offre et demande ; (2) font partie des systèmes locaux et régionaux compte tenu des configurations territorialisées ; (3) mobilisent une approche généralement multipartite et (4) rassemblent les producteurs afin de permettre l'accès à des marchés qui individuellement seraient inaccessibles, tout en leur procurant un pouvoir de négociation plus important (Berti et Mulligan, 2016 ; Rodman-Alvarez *et al.*, 2020).

Ces plateformes d'approvisionnement alimentaire territorialisées (PAAT par la suite) prennent différentes formes selon le statut juridique, l'organisation interne et les stratégies de marché adoptées (Entsminger, 2019). Elles peuvent être numériques ou physiques, issues d'initiatives individuelles ou collectives, souvent impulsées par les acteurs de l'amont agricole (DRAAF, 2017).

Les PAAT, notamment les structures collectives, suscitent un intérêt croissant de la part des décideurs publics comme moyen de développer un approvisionnement en produits locaux (Kneafsey *et al.*, 2013 ; ministère de l'Agriculture, 2015). L'analyse de leur fonctionnement reste cependant limitée (Franklin *et al.*, 2014 ; Morley *et al.*, 2008), en particulier en ce qui concerne les mécanismes de gouvernance qu'elles mobilisent pour faciliter l'appariement mentionné au-dessus. Cette lacune est problématique car la capacité

1. Décret n° 2019-1344 du 12 décembre 2019 modifié par le décret n° 2019-259 du 29 mars 2019, art. 1. Ce seuil est ainsi passé de 15 000 euros en 2017 à 40 000 euros en 2020.

des PAAT à faciliter un approvisionnement local pour leurs clients dépend de la manière dont elles s'organisent pour gérer différents problèmes de coordination. Cet article a pour ambition de combler cette lacune en mobilisant des études de cas en région Occitanie. L'hypothèse de travail qui nous sert de fil directeur postule que pour réaliser un appariement adéquat, les PAAT doivent résoudre différents problèmes de coordination. L'organisation interne des plateformes est alors analysée comme un moyen de limiter l'occurrence et l'amplitude de ces problèmes. Cette recherche est exploratoire et n'a pas la prétention de tester des propositions empiriquement réfutables, la méthodologie par études de cas ne nous semble pas la plus adaptée pour cela. En revanche, elle propose des éléments de compréhension de la gouvernance des PAAT.

L'article est organisé de la manière suivante : la première partie décrit le cadre d'analyse que nous avons mobilisé. Une deuxième partie présente la méthodologie. Les troisième et quatrième parties abordent, respectivement, les problèmes potentiels de coordination pour apparier offre et demande (en quantité, qualité et diversité), et les mécanismes de gouvernance présents dans les PAAT à même de limiter ces problèmes. Nous concluons en résumant nos principaux apports et en proposant des pistes de recherche.

L'économie des organisations : un cadre d'analyse pour étudier l'organisation des PAAT

Afin d'étudier les modes d'organisation des PAAT, nous mobilisons l'économie des organisations (Williamson, 1985, 1991 ; Ménard, 2012 ; Gibbons et Roberts, 2013). Ce cadre d'analyse propose une grille de lecture (i) de la diversité des modes d'organisation / structures de gouvernance et des mécanismes de gouvernance qui les

caractérisent ; (ii) des choix organisationnels réalisés par les entreprises.

La diversité organisationnelle est regroupée en trois principales familles de modes d'organisation : les marchés, l'organisation intégrée et un ensemble d'arrangements intermédiaires appelés formes hybrides (Ménard, 2013, 2022 ; Williamson, 1991). Ces dernières couvrent des relations bilatérales, par exemple un contrat de long terme, mais aussi des relations multilatérales dont les exemples abondent dans le secteur agro-alimentaire : associations de producteurs, coopératives, systèmes d'approvisionnement... (Carbone, 2017, Hansmann, 1996 ; Ménard, 2018). Au vu de cette rapide description, les PAAT appartiennent à la catégorie des formes hybrides. Les acteurs des PAAT mettent en commun des ressources, définissent des règles de décision et de répartition de la valeur, tout en restant juridiquement autonomes.

L'économie des organisations explique les choix des modes d'organisation comme une réponse à la diversité des problèmes de coordination dans les transactions (Williamson, 1985, 1991). Ces problèmes résultent des hypothèses comportementales mobilisées et des attributs des transactions considérées. Ce cadre d'analyse est suffisamment connu pour nous permettre de n'en faire qu'une rapide description (voir Ménard, 2012 ; Saussier et Yvrande-Billon, 2007). Les principales hypothèses comportementales portent sur la propension des acteurs à se comporter de manière opportuniste et sur les limites de leur rationalité. Leurs implications organisationnelles sont l'incomplétude contractuelle et son corollaire, le besoin de mécanismes de décision *ex post*, et le besoin d'engagements crédibles pour contrer la propension à l'opportunisme (Williamson, 1985). Les principaux attributs des transactions identifiés sont la fréquence, le type et le degré d'incertitude, le

degré (et le type) d'investissements dans des actifs spécifiques². Les problèmes de mesure des caractéristiques des produits (Barzel, 1982) sont aussi pertinents à intégrer dans l'analyse³.

Appliqué aux PAAT, ce cadre d'analyse invite à identifier les problèmes de coordination pour comprendre les choix organisationnels opérés par les PAAT. Nous faisons l'hypothèse que plusieurs problèmes de coordination sont présents et se combinent pour approvisionner les clients professionnels en produits locaux et amènent les PAAT à mettre en place des mécanismes de pilotage, de contrôle, d'incitation et d'arbitrage, comme d'autres formes hybrides collectives déjà observées (Raynaud et Sauvée, 2000).

Méthodologie

Dans cette partie, nous commençons par une description stylisée du fonctionnement des PAAT avant de préciser l'approche méthodologique. La fonction des PAAT est de faciliter un approvisionnement local pour des clients professionnels (restauration collective, distributeurs) en facilitant l'appariement entre une offre de produits locaux dispersée et hétérogène et la demande. La *figure 1* synthétise un schéma fonctionnel des PAAT qui est basé sur un flux tendu des produits et la limitation du nombre d'intermédiaires. Comme indiqué par Gonçalves *et al.* (2014), le flux tendu est fortement mobilisé par les PAAT pour des raisons de périssabilité des denrées et afin d'ajuster le plus possible les quantités livrées. Les PAAT se substituent aux grossistes et aux centrales d'achat, circuits longs normalement empruntés par la

restauration collective publique et les GMS afin d'offrir un approvisionnement local qui limite le nombre d'intermédiaires et s'appuie sur une proximité géographique et/ou organisationnelle entre les acteurs du système alimentaire (Praly *et al.*, 2014 ; Corade *et al.*, 2022).

Nous mobilisons une recherche exploratoire à base d'études de cas qui vise à appréhender les problèmes de coordination et les mécanismes de gouvernance présents dans les PAAT. L'approche qualitative à partir d'études de cas (Yin, 2009) nous paraît pertinente pour deux raisons. Premièrement, l'absence de données nationales exhaustives limite les possibilités d'analyses quantitatives. Deuxièmement, dans le secteur agricole, ces plateformes sont des innovations organisationnelles sans modèle économique stabilisé. Une analyse de cas doit favoriser la compréhension de leur fonctionnement et identifier de nouvelles questions de recherche (Siggelkow, 2007).

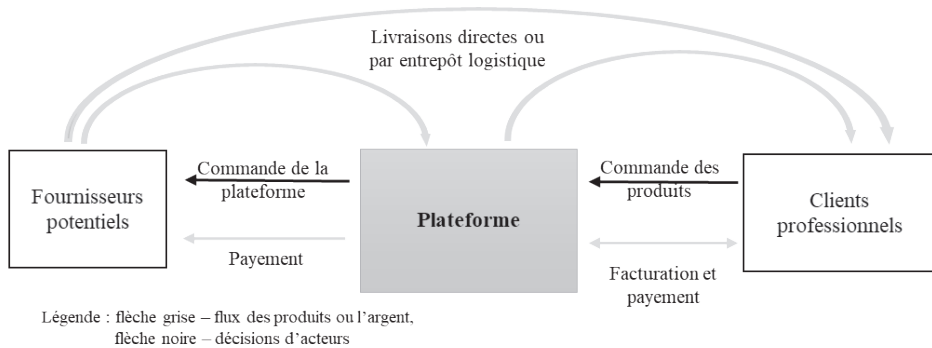
Notre étude est basée sur l'analyse de quatre plateformes collectives, soit la totalité des PAAT portées par des producteurs identifiés en 2015⁴ dans l'ex-région Midi-Pyrénées, actuelle Occitanie. Comme présenté dans le *tableau 1*, elles sont de petite taille que ce soit par le nombre d'employés (faible nombre d'équivalents temps plein) que le nombre d'adhérents. Elles se distinguent aussi par la zone de collecte des produits ainsi que par la diversité des produits proposés. Ces PAAT ont émergé entre 2007 à 2012 avec l'appui des organismes consulaires et des collectivités locales. Deux statuts juridiques sont observés : associatif ou coopératif, avec ou sans but lucratif. Toutes les PAAT ont bénéficié d'un soutien financier initial. Par ailleurs, chaque adhérent passe un contrat d'adhérent avec sa structure collective.

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

3. D'autres problèmes liés à la nature collective des PAAT seront présentés dans la quatrième partie de cet article.

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

Figure 1. Fonctionnement des plateformes d'approvisionnement des produits locaux



Source : les auteurs.

Nous avons réalisé un total de 32 entretiens individuels semi-directifs, de deux heures en moyenne, auprès des agriculteurs, gestionnaires des PAAT, gestionnaires des restaurations collectives et chefs de services de restauration scolaire au sein des collectivités. Un premier aperçu des problèmes de coordination pour l'approvisionnement en produits locaux a été établi au travers d'entretiens avec deux chefs de service restauration scolaire directement confrontés aux exigences et défis de l'insertion des produits locaux. Quatre gestionnaires de restauration collective clients de PAAT et responsable de l'approvisionnement ont ensuite été interviewés. Nous avons approfondi la compréhension des problèmes de coordination vécus depuis le démarrage de l'approvisionnement auprès des PAAT. Les principaux thèmes abordés dans le guide d'entretien sont : l'approvisionnement local et les circuits courts mobilisés ; la politique de la collectivité pour sa restauration collective ; les raisons de l'utilisation ou non des PAAT ; et les problèmes de coordination.

Un autre guide d'entretien a été construit pour les entretiens des gestionnaires et agriculteurs. Les thèmes abordés sont l'historique et la nature des PAAT ; leur positionnement stratégique ; les problèmes de coordination ; l'organisation

interne des plateformes. Les gestionnaires des quatre PAAT ont été interviewés ainsi qu'un échantillon de cinq producteurs par PAAT. Afin d'avoir une hétérogénéité des profils, la sélection des producteurs s'est basée sur différents critères comme le(s) produit(s) fourni(s) à la PAAT, l'ancienneté au sein de la PAAT, le statut au sein de la PAAT (adhérent/associé ou apporteur), le volume apporté, le degré d'implication dans le collectif et enfin, le profil de l'exploitation (surface et nombre de salariées).

Les entretiens ont été enregistrés, retranscrits et rendus anonymes. Les codages ont été déterminés selon les catégories prédéfinies par le cadre théorique mobilisé (Potter et Levine-Donnerstein, 1999)⁵. Afin d'améliorer la validité des données, nous avons utilisé la technique de triangulation des sources des données (Pourtois et Desmet, 1988). Entre décembre 2015 et novembre 2017, en plus des entretiens en face à face, différents documents internes ont été recueillis : statuts juridiques, règlements intérieurs et cahier des charges.

5. Il s'agissait essentiellement de collecter des informations sur les problèmes de coordination expérimentés par les PAAT ainsi que sur les différents mécanismes de gouvernance (mécanisme de pilotage, de contrôle et d'incitation, voir *infra* : Mécanismes de gouvernance dans les PAAT).

Tableau 1. Les principales caractéristiques des PAAT

| PAAT ⁶ | B | C | D ⁷ | E |
|--|--|--|--|--|
| Ancienneté | 2012 | 2012 | 2007 | 2011 |
| Statut juridique | Association loi 1901 (non lucratif) | Association loi 1901 (non lucratif) | SCIC ⁸ - SARL (lucrative) | SCIC - SA (lucrative) |
| Soutien financier initial | Oui (chambre d'agriculture) | Oui (chambre d'agriculture) | Oui (groupements de producteurs en AB) | Oui (conseil départemental & chambre d'agriculture) |
| Organes de décision | CA, bureau du CA*, commissions, gestionnaire | CA (20 membres), bureau du CA* (5 membres), 2 administrateurs stagiaires par filière, gestionnaire | 7 collèges, conseil de gérance | 6 collèges, CA (18 membres), président, directeur général, commission d'arbitrage des SCOP |
| Employés | 0,75 ETP | 3,5 ETP | 1,85 ETP | 2 ETP |
| Zone de collecte | Département d'origine et 4 départements limitrophes | Deux départements et 8 départements limitrophes | Grand Sud-Ouest (25 départements) | Département d'origine et rarement 3 départements limitrophes |
| Part des produits dans le chiffre d'affaires | Viande : 60 % Produits laitiers : 20 % Fruits et légumes : 10 % Divers : 10 % | Fruits et légumes : 60 % Viande bovine : 20 % Divers : 20 % | Fruits et légumes : 37 % Viandes : 22 % Produits secs : 22 % Produits laitiers : 19 % | Fruits et légumes : 33 % Viandes : 28 % Produits laitiers : 21 % Divers : 18 % |
| Principaux clients | 100 % restauration scolaire publique | 41 % GMS, 27 % magasins spécialisés, 21 % boucheries, 7 % restauration collective publique, 4 % restauration commerciale | 35 % comité d'entreprise, 30 % restauration collective publique, 15 % grossistes-distributeurs, 10 % restauration collective privée, 10 % autres | 93 % restauration collective publique, 5 % cuisines centrales privées, 2 % EHPAD, hôpitaux, restauration commerciale |
| Types fournisseurs | Agriculteurs et groupements des producteurs | Agriculteurs uniquement | Agriculteurs, groupements des producteurs, transformateurs, distributeurs | Agriculteurs et artisans |
| Nombre d'agriculteurs | 15 | 120 | 50 | 50 |

Notes : AG : assemblée générale ; CA : conseil d'administration ; SCOP : société coopérative de production ;

* Membres du bureau du CA : président, vice-président, secrétaire, secrétaire adjoint, trésorier et trésorier adjoint ;

** Types de collèges : des salariés, des producteurs agricoles, des producteurs agricoles en groupement et entreprises non agricoles, des collectivités publiques et leurs groupements, des établissements consulaires et des personnes physiques ou morales contribuant à l'activité.

Source les auteurs.

6. Par souci d'anonymisation, les plateformes sont identifiées par une lettre.

7. La plateforme D ne fournit que des produits issus de l'AB.

8. Société coopérative d'intérêt collectif.

Identifications des problèmes de coordination

Comme rappelé dans la deuxième partie, un préambule à la compréhension des choix organisationnels est l'identification des problèmes de coordination anticipés. Sans prétendre à l'exhaustivité, cette section en identifie plusieurs qui proviennent à la fois des enquêtes réalisées et de la littérature académique. Nous décrivons dans un premier temps les problèmes dans les relations entre clients et PAAT puis dans les relations entre membres des PAAT.

1. Exigences des clients et problèmes de coordination verticale

La notion de produit local renvoie souvent à celle de proximité géographique (Torre, 2010). Sans définition légale du caractère local d'un produit, les acteurs peuvent en proposer différentes interprétations (voir les différentes zones de collecte dans le *tableau 1*). Par ailleurs, le caractère local de l'offre est un attribut de croyance (Darby et Karni, 1973)⁹. Les PAAT deviennent en quelque sorte garantes de leur origine locale. Le caractère local d'un produit fait aussi souvent référence à de nombreuses autres caractéristiques des biens valorisés par les clients et leurs convives. Nous présentons les principales caractéristiques ainsi que leurs conséquences sur les problèmes de coordination.

Un produit local est souvent associé à des notions comme l'authenticité et la fraîcheur pour les produits non transformés. Les produits frais représentent par ailleurs la majorité des ventes des plateformes

étudiées (voir le *tableau 1*). Ces produits sont fortement périssables et cette périssabilité est à l'origine d'une forme particulière de spécificité des actifs, la spécificité temporelle (Masten, 2000). Un acheteur peut tirer profit de la dégradation rapide de la qualité pour obtenir des concessions sur le prix en menaçant de ne pas acheter la production¹⁰. Un autre élément lié à l'origine locale porte sur la saisonnalité des produits locaux et *in fine* sur la disponibilité de certains d'entre eux durant l'année. Il peut exister un décalage temporel entre disponibilité de l'offre et demande de certains clients. Par exemple, la récolte de nombreux fruits et légumes s'opère pendant la période des vacances estivales lorsque le débouché de la restauration scolaire est réduit¹¹. Ces contraintes sur la disponibilité des produits locaux obligent les clients à composer avec et s'adapter à une gamme des produits locaux uniquement disponibles sur une période restreinte.

Les plateformes collectives sont aussi amenées à satisfaire les exigences des clients en termes de régularité de qualité, de disponibilité et de diversité des produits locaux. Les plateformes étudiées sont multi produits ce qui permet à leurs clients d'économiser sur des coûts de recherche de fournisseurs pour les différents produits souhaités. Dans le même temps, la spécialisation des agriculteurs sur une gamme limitée de productions oblige les plateformes à mobiliser plusieurs adhérents pour satisfaire une commande. C'est en particulier le cas des commandes adressées

9. L'économie industrielle distingue trois types de biens ou services : des biens de recherche dont les caractéristiques sont observables avant l'achat (la couleur) ; des biens d'expérience pour lesquels les caractéristiques des biens sont révélés durant l'acte de consommation (la qualité gustative) ; des biens de confiance pour lesquels l'asymétrie d'information subsiste même après la consommation (par exemple un produit local).

10. Certains gestionnaires et clients ont aussi évoqué durant nos enquêtes des problèmes liés au comportement d'agriculteurs adhérent qui livraient des produits non frais, notamment des invendus d'autres circuits de commercialisation au détriment de la réputation de la plateforme.

11. Cet effet peut être limité si la préparation des repas pour la restauration scolaire est partagée avec la préparation des repas pour des portages à domicile ou pour des centres aérés (en particulier dans les grandes villes).

aux PAAT par la restauration collective. Deux conséquences en découlent : d'une part, le souhait d'harmoniser la qualité des productions individuelles. Cette harmonisation porte sur la qualité intrinsèque des produits, comme la qualité gustative, mais aussi sur d'autres éléments comme la présentation et l'apparence des produits¹² ; d'autre part, l'obligation de veiller à une bonne synchronisation des productions individuelles de manière à, (i) obtenir le volume et la qualité souhaitée pour un produit donné ; (ii) assembler les apports individuels pour avoir une offre diversifiée de produits. Pour garantir un approvisionnement régulier en termes de qualité, de disponibilité des volumes et de diversité de l'offre, les plateformes font donc face à de nombreuses incertitudes et problèmes d'asymétrie d'information.

Un dernier point porte sur l'importance de certains clients dans le chiffre d'affaires des plateformes. Si un client particulier réalise une part importante du chiffre d'affaires d'une plateforme, cette dernière est potentiellement dans une situation de dépendance vis-à-vis de ce client qui s'apparente à la présence d'actifs dédiés (Williamson, 1985). Une annulation de commande, pour des raisons objectives (la fermeture des cantines scolaires durant la récente période de confinement), ou comme une menace pour obtenir des avantages commerciaux fragilise la rentabilité économique pour les adhérents. La situation serait d'autant plus difficile que la transaction porte sur des produits frais, non transformés, donc rapidement périssables.

2. Problèmes de coordination liés à la structure collective des plateformes

En raison de leur nature collective, les PAAT étudiées doivent aussi gérer des problèmes de coordination interne. Nous en distinguons quatre qui proviennent à la fois des enquêtes et de la littérature académique : la concurrence interne ; la prise collective de décision ; l'existence de débouchés alternatifs (concurrence externe) ; le besoin d'investissements collectifs.

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

Le deuxième problème provient de la nature collective des PAAT étudiées qui oblige à la mise en place de mécanismes collectifs de décision. Le mécanisme majoritaire est celui du vote. La littérature économique sur les choix publics (voir Mueller, 2003) a mis en avant les coûts liés au système de vote lorsque les parties prenantes ont des préférences hétérogènes et des comportements stratégiques afin d'influencer le processus de décision à leur avantage (Barzel et Sass, 1990 ; Hansmann, 1996). Des préférences plus hétérogènes augmentent à la fois le risque d'avoir une décision inefficace et le temps nécessaire pour aboutir à une décision satisfaisante pour toutes les parties impliquées (Hansmann, 1996). Au moins deux sources potentielles d'hétérogénéité sont

12. Par exemple, pour la constitution d'un lot des cuisses de poulet issues de plusieurs agriculteurs, il faut s'assurer que la découpe, le conditionnement (étiquetage, emballage, grammage) et la date limite de consommation des produits issus des différents agriculteurs soient homogénéisés.

Tableau 2. Problèmes de coordination entre PAAT et clients et intra-PAAT

| Caractéristiques souhaitées par les clients | Problèmes de coordination avec les clients | Problèmes de coordination intra-plateforme |
|---|--|---|
| Origine. Produits locaux (produits frais, authentiques, saisonniers) | <ul style="list-style-type: none"> • Asymétrie d'information sur des caractéristiques des produits. • Spécificité temporelle (liée à la périssabilité des produits). | <ul style="list-style-type: none"> • Asymétrie d'information sur les caractéristiques des produits (produits non locaux) |
| Régularité. Qualité | <ul style="list-style-type: none"> • Hétérogénéité qualitative des commandes. | <ul style="list-style-type: none"> • Hétérogénéité qualitative des produits proposés par les adhérents |
| Disponibilité. Volume | <ul style="list-style-type: none"> • Incertitude sur la disponibilité des volumes. • Actifs dédiés (liés à l'importance dans le chiffre d'affaires des plateformes de certains clients). | <ul style="list-style-type: none"> • Synchronisation des productions individuelles & répartition des commandes entre les différents adhérents (pour une famille de produits) • Volatilité de l'offre disponible (concurrence externe) • Coûts d'influence (concurrence interne) |
| Diversité. | <ul style="list-style-type: none"> • Incertitude sur la disponibilité d'une offre diversifiée | <ul style="list-style-type: none"> • Synchronisation des productions individuelles & répartition des commandes entre les différents adhérents (pour différentes familles de produits) • Volatilité de l'offre disponible (concurrence externe) • Problèmes de décisions collectives • Partage de la valeur et incitations à investir dans la structure. |

Source : les auteurs.

présentes parmi les adhérents des PAAT suggérant la possibilité de frictions dans le processus de vote : (i) les agriculteurs sont spécialisés sur certaines productions dont les conditions de marché sont variables ce qui se traduit par des attentes différentes ; (ii) certaines PAAT intègrent différentes catégories d'acteurs au-delà des agriculteurs (voir le *tableau 1*)¹³. L'organisation de la prise de décision a aussi des conséquences sur un second élément fondamental, celui du partage de la valeur entre les adhérents (Ménard, 2012). Ce partage peut entraîner des comportements opportunistes des adhérents dans l'espoir d'obtenir une part de la valeur plus favorable. Ces derniers restent en effet juridiquement autonomes chacun étant incité à obtenir le

gain le plus important, parfois au détriment de l'intérêt collectif¹⁴.

La concurrence externe renvoie aux alternatives de commercialisation dont disposent les adhérents. Par exemple, les circuits courts sont souvent considérés par les agriculteurs comme plus rémunérateurs¹⁵. Les plateformes s'apparentent alors à un débouché résiduel ce qui augmente pour les gestionnaires l'incertitude sur la qualité et surtout sur les quantités disponibles des différents produits. Ceci limite leur capacité à s'engager sur des volumes auprès

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

14. Par exemple, les adhérents ont intérêt à ce que les marges prises par les plateformes pour chaque produit vendu soient les plus faibles possible au détriment du financement des coûts de fonctionnement des plateformes.

15. En effet pour la plupart des agriculteurs interviewés (17 sur 20), ils peuvent écouler leurs produits avec des prix plus élevés ailleurs, notamment dans les circuits courts de vente directe aux consommateurs finaux.

de ses clients, en particulier auprès des acteurs de la restauration collective.

Enfin, la création des plateformes exige la mise en place d'investissements communs matériels et humains. Il s'agit principalement de la location des locaux pour la réception et le stockage des produits, l'embauche de salariés, l'achat d'équipements spécifiques (logiciels, véhicules, palettes, etc.), etc. Cependant, pour les agriculteurs enquêtés, ces investissements ne créent pas une dépendance forte car les montants individuels restent limités. De plus, nombre de ces investissements ont été financés par des soutiens publics, par exemple au travers des Chambres d'agriculture. Le *tableau 2* résume ces principaux problèmes de coordination.

Mécanismes de gouvernance dans les PAAT

Nous décrivons ici les mécanismes de gouvernance des PAAT en suivant l'exemple de Raynaud et Sauvé (2000) qui portait sur l'étude de la gouvernance d'autres organisations collectives, les signes officiels de qualité dans les filières agroalimentaires. Nous distinguons trois principaux mécanismes de gouvernance : (i) des mécanismes de pilotage organisant la prise de décision ; (ii) des mécanismes de contrôle et d'incitation ; (iii) des mécanismes d'arbitrage en cas de litiges. L'identification de ces mécanismes a été réalisée à partir de l'analyse des documents internes (statuts, règlements internes, contrats d'adhésion) et des entretiens avec les gestionnaires et les agriculteurs.

1. Mécanismes de pilotage

Ces mécanismes s'intéressent à l'organisation de la prise de décision dans les PAAT. Rappelons que deux formes juridiques sont utilisées dans notre échantillon de PAAT : Association loi 1901 et Société coopérative d'intérêt collectif (SCIC). Ces

formes conditionnent en partie la prise de décision. Les PAAT associatives disposent d'un règlement intérieur absent chez les SCIC. Il précise, entre autres, les organes décisionnels pour différents types de décision ainsi que les règles de décision. Dans les AG des PAAT associatives, la règle utilisée est celle d'un homme/une voix, tandis que dans les PAAT SCIC, les droits de décision sont répartis entre différents collèges, chacun représentant un type d'acteurs¹⁶. Les organes décisionnels sont essentiellement composés de représentants de l'amont agricole et des organismes de soutien dans les PAAT associatives tandis que le statut légal des PAAT SCIC permet une participation plus large comme par exemple les clients.

Gestion de la qualité et de sa régularité

Pour limiter l'hétérogénéité qualitative des produits, le premier mécanisme est le contrat d'adhésion qui peut contenir certaines obligations. Par exemple, des cahiers des charges sont définis par famille des produits dans les plateformes B et C et basés sur les exigences du système Label Rouge. Ils définissent entre autres, les produits, la zone d'approvisionnement et certains imposent des contraintes sur les modes de production (techniques culturales ou mode d'alimentation des animaux). Ces cahiers des charges sont absents dans la plateforme D mais tous les produits proposés doivent respecter les critères de l'AB. Dans la plateforme E, ces cahiers sont remplacés par un guide fournisseurs qui couvre toutes les familles de produits. Par ailleurs, trois plateformes (B, C et E) disposent de critères de sélection des agriculteurs portant sur leur capacité à respecter les exigences de qualité des PAAT. Ces règles de sélection ne sont

16. Chaque collège a une proportion (en %) des droits de décision assignée dans le statut juridique qui n'est pas dépendante du nombre des membres dans chaque collège.

cependant appliquées que dans la plateforme (C). Les plateformes mobilisent aussi les réseaux des organismes de soutien¹⁷ pour évaluer l'aptitude des adhérents potentiels à fournir la qualité souhaitée.

Les gestionnaires sont aussi fortement impliqués dans la réduction de l'hétérogénéité qualitative. Certaines dimensions de la qualité non observables *ex ante*, comme la fraîcheur et la périssabilité des produits frais et ultra-frais, sont plutôt gérées *ex post*, par les gestionnaires qui cherchent à favoriser un flux tendu pour réduire au maximum le stockage des produits et une dégradation qualitative¹⁸. Les gestionnaires des plateformes D et E, plutôt orientées vers le marché de la restauration collective, cherchent à coordonner simultanément plusieurs fournisseurs pour assurer une qualité plus homogène d'un lot de produit.

Gestion de la disponibilité des produits en volume et en diversité

Afin d'assurer une disponibilité en volume et en diversité, toutes les PAAT reposent sur un *pool* de fournisseurs. La plateforme est la plus avancée. Les adhérents s'engagent, lors de l'adhésion, à livrer une famille de produits, une gamme de produits dans la famille et dans la mesure du possible, sur un planning potentiel d'approvisionnement sur l'année ou par saison. Il n'y a pas cependant pas d'engagement sur une quantité minimum. La plateforme

s'engage à écouler les produits planifiés et validés par le groupe filière et le gestionnaire. Des plannings d'approvisionnement ont été expérimentés après des maraîchers et éleveurs des plateformes C et E, les familles de produits les plus pertinentes à coordonner selon les gestionnaires de ces plateformes¹⁹. Par ailleurs, la mobilisation des réseaux d'adhérents des organismes de soutien mentionné auparavant sert aussi à apprécier leur aptitude à compléter l'offre existante.

En l'absence d'une contractualisation sur les quantités lors de l'adhésion et de système d'information sur la disponibilité des produits en temps réel, les gestionnaires ont souvent en charge la gestion de la disponibilité des produits en volume et diversité. Dans ce contexte, ils cherchent à coordonner plusieurs agriculteurs pour répondre à une commande donnée, en particulier lorsque ces commandes portent sur des volumes importants comme pour la restauration collective. Ils font cependant face à une forte incertitude étant donnée l'existence de débouchés alternatifs pour les adhérents. Tous les gestionnaires enquêtés ont affirmé que l'élément critique pour réussir cette coordination est leur connaissance des pratiques des adhérents. Les gestionnaires contactent les agriculteurs susceptibles d'avoir le même produit disponible jusqu'à attendre la quantité demandée par les clients. Les plateformes B et C ont préféré ne pas répondre aux demandes en demi-gros ou gros craignant de ne pouvoir atteindre les quantités et la diversité des produits demandés avec leur base d'adhérents.

Un autre moyen de faciliter l'appariement entre besoins des clients et

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

18. Par exemple, les gestionnaires coordonnent les agriculteurs pour qu'ils livrent les produits périssables concernés J-1 et maximum J-2 avant la livraison au client professionnel dans l'entrepôt logistique.

19. Les légumes sont le produit d'appel pour les clients professionnels quand ils achètent les produits locaux. Dans les filières de viande, les plannings d'approvisionnement sont nécessaires pour prévoir en avance le jour d'abattage et le déplacement dans l'abattoir.

caractéristiques de l'offre locale (en quantité et diversité) est d'intégrer les clients dans la gouvernance des PAAT. C'est le cas des acteurs de la restauration collective (principaux clients) pour les PAAT sous statut SCIC (voir le *tableau 1*). Dans le secteur de la restauration collective, les acteurs n'ont pas nécessairement l'habitude de travailler directement ensemble entraînant une méconnaissance de leurs contraintes respectives²⁰. Par ailleurs, dans ce secteur, la taille des commandes augmente le besoin de coordination pour obtenir le volume et la diversité souhaitée. L'implication des clients dans la gouvernance leur permet de se familiariser avec les problèmes de coordination rencontrés par les PAAT et d'ajuster leurs commandes en conséquence (par exemple en réduisant la taille des lots).

Deux autres mécanismes sont présents dans plusieurs plateformes pour assurer une disponibilité en produits locaux. Premièrement, s'approvisionner auprès de fournisseurs autres que les agriculteurs. Les plateformes coopératives B, D et E mobilisent ainsi d'autres groupements de producteurs, des PME et des coopératives de distribution des produits issus de l'AB, en particulier pour répondre aux commandes de la restauration collective en demi-gros. Deuxièmement, étendre la zone d'approvisionnement des produits considérés comme locaux et *in fine* la disponibilité de l'offre. C'est le cas des plateformes C, D et E.

Gestion des problèmes de coordination internes

Nous étudions ici les trois premiers problèmes de coordination interne identifiés (cf. *supra*) : organisation de la décision,

concurrence interne, concurrence externe. Le dernier est moins important en raison des subventions reçues par les plateformes pour investir.

L'organisation de la prise de décision sur les volumes à produire, sur la répartition des commandes entre les adhérents (et sur la concurrence interne) ainsi que la détermination des prix de vente et des marges varient en fonction des plateformes. Les plateformes C et E définissent *ex ante* des règles de répartition des commandes entre les adhérents pour des produits similaires²¹. Leur existence permet de limiter les coûts d'influence identifiés auparavant. Les plateformes B et D n'ont pas ce type de mécanisme et la décision est laissée à la discrétion des gestionnaires de plateformes. Selon les gestionnaires et les agriculteurs enquêtés, les agriculteurs ou les fournisseurs ayant les prix les plus bas sont souvent choisis de façon à rapidement couvrir les coûts de fonctionnement des plateformes.

Au niveau de la fixation des prix, ils sont décidés collectivement à l'occasion de réunions par famille de produits et pour une durée d'un an pour les plateformes C et E. Ces prix peuvent être révisés par période en fonction des cours et des mercuriales. Dans les plateformes B et D, la fixation des prix par produit est déléguée aux gestionnaires. Les marges sont définies collectivement dans les plateformes B, C, E en AG et par le gestionnaire dans la plateforme D. Les plateformes B et E appliquent un système de marges uniques indépendamment des produits. Les plateformes C et D pratiquent des marges variables en fonction du type de produit. Ces marges ont été établies à la

20. Méconnaissance des contraintes réglementaires, sanitaires de la restauration collective pour les acteurs de l'offre agricole, méconnaissance des difficultés pour agréger l'offre, en volume et diversité, des acteurs de la demande.

21. Ces règles sont construites de la manière la plus équitable possible. Un système de *turn-over* est prévu dans ces plateformes. Cependant, des critères spécifiques tels que des exigences techniques et sanitaires du bénéficiaire (gamme ou demande spécifique, non-présence de certains allergènes) peuvent être pris en compte.

création des plateformes dans une logique de contribution « unique » des individus pour couvrir les frais de fonctionnement collectifs. Les plateformes pratiquant des marges variables prennent en compte le temps de préparation et les besoins logistiques (frais ou ultra-frais) différents.

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

2. Mécanismes de contrôle et d'incitation

Un premier type de contrôle présent dans toutes les PAAT est indirect et porte sur la sélection initiale des adhérents. Par exemple, les agriculteurs mobilisés dans les systèmes de qualité certifiée sont favorisés. Les plateformes vérifient également l'attestation des agréments et les contrôles sanitaires²². Comme décrit auparavant, elles mobilisent aussi les réseaux professionnels de leurs organismes de soutien pour sélectionner des adhérents potentiels au vu de leur réputation. Un deuxième type de contrôle porte sur l'évaluation de la qualité des produits au moment des livraisons. Ces contrôles sont essentiellement basés sur une observation visuelle des lots, et donc uniquement sur les aspects observables de la qualité, et sont

souvent assurés par les gestionnaires et/ou logisticiens. Seules les PAAT C et D ont établi des règles sur le contrôle visuel à la réception des produits et durant la préparation des commandes. Aucune plateforme n'effectue de tests aléatoires sur les lots de produits. Les PAAT C et D utilisent un système d'évaluation indirecte de la qualité en tenant compte des retours faits par les clients qui peut entraîner l'arrêt des relations avec certains fournisseurs.

Pour les mécanismes d'incitation, la littérature en économie des contrats en distingue deux types : d'une part des contrats incitatifs basés sur des critères de performance mesurables (Holmström, 1979), par exemple un paiement conditionnel à la qualité ; d'autre part, une incitation indirecte sous la forme d'une rémunération supérieure à celle obtenue dans d'autres débouchés, *i.e.* une « prime de prix » (Klein et Leffler, 1981 ; Baker *et al.*, 2002). Dans les PAAT étudiées, les contrats d'adhésion n'offrent pas de paiement conditionnel à la qualité, sauf si le produit est certifié AB, auquel cas le fournisseur reçoit un prix supérieur²³. Par ailleurs, il n'existe pas de critères qualitatifs distinctifs liés à la vente au travers des plateformes. Ce qui est vendu au travers des plateformes peut être vendu dans d'autres circuits de commercialisation.

Il existe une prime de prix pour les adhérents des PAAT si la comparaison est faite avec la valorisation en circuits longs en raison de marges inférieures prélevées dans les PAAT. Cependant, comme précisé auparavant, la majorité des adhérents vendent aussi leurs produits dans des circuits courts considérés comme plus rémunérateurs. Par conséquent, les ventes par les plateformes représentent moins de 10 % de leurs ventes totales. Pour les gestionnaires des plateformes, les coûts de commercialisation des

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

23. Le supplément de prix varie entre les plateformes et selon le type de produits.

Tableau 3. Mécanismes de gouvernance des PAAT

| MÉCANISMES DE PILOTAGE | B | C | D | E |
|---|---|---|--|---|
| Organes de décision | AG, CA, bureau de CA, président, commissions par famille des produits | AG, CA, bureau de CA, président, commissions par famille des produits | AG, gestionnaire, conseil de gérance restreint (rôle uniquement consultatif) | AG, CA, bureau de CA, président, commissions par famille des produits |
| Contrat d'adhésion | Présent | Présent | Présent | Présent |
| Cahiers de charges | Présent | Présent | Absent mais certification AB | Indiqué dans un guide fournisseur |
| Mécanismes de sélection | | | | |
| • Critères sur la qualité avant l'adhésion | Présents mais non appliqués | Présents | Absents mais 100 % AB | Présents |
| • Critères sur la complémentarité d'un adhérent potentiel à l'offre existante | Absents | Présents | Absents | Absents |
| Plannings d'approvisionnement | Définit mais non appliqués | Uniquement appliqués pour les maraîchers et éleveurs | Absent | Uniquement appliqués pour les maraîchers |
| Inclusion de fournisseurs non-agriculteurs | Présente | Absente | Présente | Présente |
| Implication des clients dans le pilotage des plateformes | Absente | Absente | Présente | Présente |
| Règles de répartition des commandes entre adhérents | Absentes (gestionnaire) | Présentes | Absentes (gestionnaire) | Présentes |
| Règles de fixation des prix | Absentes (gestionnaire) | Présentes | Absentes (gestionnaire) | Présentes |
| Fixation de marges par produit | Marge unique décidée en AG lors de la création en AG | Marge variable décidée en AG | Marge variable décidée par gestionnaire | Marge unique décidée en AG lors de la création en AG |
| MÉCANISMES DE CONTRÔLE | | | | |
| Contrôle des producteurs à la sélection | Présent | Présent avec visite d'exploitation | Présent | Présent |
| Information sur les adhérents par les réseaux des réseaux des organismes de soutien | Présent au début | Présent | Présent | Présent |
| Contrôle visuel | Présent | Présent et clairement défini | Présent | Présent et clairement défini |
| Tests aléatoires d'échantillons de produits | Absent | Absent | Absent | Absent |
| Utilisation des retours des clients | Absent | Présent | Présent | Absent |
| MÉCANISMES D'INCITATION | | | | |
| Contrats incitatifs à la qualité | Absent (prix supérieur cependant pour des produits issus de l'AB) | Absent (prix supérieur cependant pour des produits issus de l'AB) | Absent ²⁴ | Absent (prix supérieur cependant pour des produits issus de l'AB) |
| Prime de prix | Absente | Absente | Absente | Absente |
| Partage des excédents | Absent | Absent | Présent | Présent |

AG : assemblée générale ; CA : conseil d'administration

24. La plateforme D est dédiée exclusivement aux produits issus de l'AB. Il n'y a donc pas de différence de prix dans cette plateforme entre produits bio et non bio.

adhérents sont cependant réduits en passant par la plateforme car ils n'ont pas à supporter les coûts liés à la recherche de clients, la préparation des marchés, des commandes, des coûts de transport. Cette absence de valorisation supplémentaire dans les plateformes est renforcée par l'inexistence dans certaines plateformes de règles explicites sur la répartition des commandes entre les adhérents. Cette répartition est pourtant critique car le bénéfice de l'adhésion dépend à la fois des prix proposés et du volume espéré de ventes. Comme vu auparavant, dans deux plateformes (B et D), la répartition des commandes entre adhérents est laissée à la discrétion du gestionnaire qui choisit souvent les fournisseurs proposant les prix les plus bas. Dans la plateforme B, la majorité des agriculteurs enquêtés constatent que les producteurs considérés comme proches du gestionnaire sont privilégiés²⁵. De même, les agriculteurs de la plateforme D constatent que le gestionnaire favorise souvent des fournisseurs autres que les agriculteurs pour répondre aux commandes.

3. Mécanisme de gestion des litiges

Les mécanismes d'arbitrage traitent des éventuels conflits dans les PAAT avant un éventuel recours aux tribunaux. Ils reposent principalement sur les organes collectifs de décision définis dans les documents internes des plateformes. Dans les plateformes B, C et D c'est le conseil d'administration qui en a la charge tandis que, dans la plateforme coopérative E, c'est au gestionnaire de traiter ces litiges. Quand les litiges ne peuvent pas être résolus en interne, la plateforme E mobilise la commission d'arbitrage des Sociétés coopératives de production à laquelle elle adhère. Pour l'instant les plateformes n'ont pas recouru aux mécanismes d'arbitrage ni à

des exclusions. Les seules sanctions appliquées par les gestionnaires des plateformes C, D, E ont été les refus de produits, des avertissements pour une qualité jugée trop faible et l'arrêt des commandes.

Le *tableau 3* résume les différents mécanismes de gouvernance des PAAT considérés.

*
* *

L'objectif de cet article était d'étudier la gouvernance des PAAT en considérant que les mécanismes constituant cette gouvernance étaient une réponse aux problèmes de coordination dans l'approvisionnement des clients en produits locaux. Mobilisant le cadre théorique de l'économie des organisations, nous avons identifié différents problèmes de coordination liés à un approvisionnement local. Nous avons aussi décrit les mécanismes de gouvernance des PAAT. Nos résultats, résumés dans les *tableaux 2 et 3* montrent, d'une part, la diversité des problèmes de coordination ; d'autre part les similitudes et différences dans la gouvernance de ces PAAT au-delà des différences en termes de statut juridique.

Au niveau des mécanismes de pilotage, toutes les PAAT ont des contrats d'adhésion et cahier des charges ou équivalents dont l'une des fonctions est de réduire les asymétries d'information sur la qualité des produits ainsi que l'hétérogénéité qualitative. Par contre, elles se distinguent sur la manière de gérer les enjeux de disponibilité des produits (en volume et diversité) ainsi que la fixation des prix. Certaines ont mis en place des règles collectives (par exemple sur la répartition des commandes entre adhérents) tandis que pour d'autres, les gestionnaires ont un fort pouvoir discrétionnaire sur plusieurs décisions stratégiques alors même que leur disponibilité en temps est limitée. Une seule plateforme, la plateforme C demande un engagement des adhérents sur un volume et une diversité de produits. Cet engagement nous

25. Cela est congruent avec l'existence de coûts d'influence mentionnés auparavant.

semble important pour stabiliser l'offre disponible (en volume et diversité) et faciliter le travail commercial des PAAT. Il pourrait par exemple prendre la forme d'un volume minimum de livraison de produits à la plateforme dans les contrats d'adhésion. Plus largement, des mécanismes pour mieux prévoir et estimer les commandes des plus grands clients devraient permettre de faciliter la planification en amont chez les adhérents.

Au niveau des mécanismes d'incitation et de contrôle, nous constatons la présence de modalités de sélection de nouveaux adhérents ainsi que de modalités de contrôle de la qualité dans toutes les PAAT (avec cependant pour le contrôle visuel une plus ou moins grande précision). Les tests aléatoires sur la qualité ne sont pas utilisés tandis que certaines PAAT mobilisent les retours clients pour évaluer la qualité. Aucune des PAAT ne propose de contrats incitatifs à la qualité ni ne génère de prime de prix. Il s'agit certainement d'une faiblesse des PAAT considérées. L'incitation à recourir à la plateforme est faible pour les adhérents avec comme conséquence une incertitude sur les volumes disponibles et une difficulté pour les PAAT à planifier en amont les volumes disponibles. Cela limite aussi les capacités d'engagement sur des volumes des PAAT vis-à-vis de la restauration collective.

Plusieurs prolongements à ce travail exploratoire sont envisageables et nécessaires. Premièrement, la question de la performance des PAAT reste à développer. D'après l'économie des organisations, cette performance s'évalue à l'aune de

l'adéquation entre problèmes de coordination anticipés et mécanismes de gouvernance (la littérature parle d'hypothèse d'alignement). Ce point n'a été qu'esquissé dans cet article même si nous avons suggéré l'existence de « défauts d'alignement ». Il faudrait mener une analyse sur un échantillon plus large avec des données plus fines sur différents types de performance économique. Deuxièmement, notre analyse mobilise peu les questions d'apprentissage alors qu'une partie des coûts de transaction subis pour apparier offre locale et demande est liée à une forte méconnaissance initiale entre fournisseurs et clients. Favoriser un apprentissage mutuel entre ces acteurs permettrait de limiter ces coûts de transaction mais l'analyse des mécanismes permettant cet apprentissage mutuel doit être affinée. Nous pouvons cependant faire l'hypothèse que les PAAT sous format SCIC seraient plus à même de faciliter cet apprentissage mutuel en impliquant les clients dans leur gouvernance. Finalement, les PAAT sont des organisations collectives qui reposent sur l'engagement des adhérents dans la gouvernance. Identifier les freins, leviers et la nature de cet engagement est nécessaire. ■

Remerciements

Nous remercions les rapporteurs dont les commentaires nous ont permis de grandement améliorer la qualité de notre contribution. Cet article a bénéficié du support de la Région Occitanie dans le cadre du financement du projet Circuits Alimentaires de Proximité – les Plateformes d'Approvisionnement territorialisées (CAPPAP).

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Baker G., Murphy K., Gibbons R. (2002). Relational Contracts and the Theory of the Firm. *Quarterly Journal of Economics*, n° 117, pp. 39-83.
- Barzel Y. (1982). Measurement Costs and the Organization of Markets. *Journal of Law & Economics*, vol. 25, n° 1, pp. 27-48.
- Barzel Y., Sass T. R. (1990). The Allocation of Resources by Voting. *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 105, n° 3, pp. 745-77.
- Bielaczyc N., Pirog R., Fisk J., Fast J., Sanders P. (2020). *Findings of the 2019 National Food Hub Survey*. Michigan State University Center for Regional Food Systems & Wallace Center at Winrock International, <http://foodsystems.msu.edu/resources/2019-food-hub-survey>.
- Berti G., Mulligan C. (2016). Competitiveness of Small Farms and Innovative Food Supply Chains: The Role of Food Hubs in Creating Sustainable Regional and Local Food Systems. *Sustainability*, vol. 8, n° 7, 616 p.
- Brand C. (2012). Les Sociétés de Restauration Collective face à de nouveaux impératifs. *GREP, Pour*, vol. 3, n° 215-216, pp. 275-283.
- Carbone A. (2017). Food supply chains: coordination governance and other shaping forces. *Agricultural and Food Economics*, vol. 5, n° 3, pp. 1-23.
- Corade N., Ugaglia A., Lemarie-Boutry M., Carayon D., Smith A., Chamard C., Del'Homme B., Gomez A., Peres S., Zahm F. (2022) La performance des circuits courts de proximité : une approche compréhensive des attentes des acteurs. *Innovations agro-nomiques*, INRAE, pp. 375-389.
- Darby M., Karni E. (1973). Free Competition and the Optimal Amount of Fraud. *Journal of Law & Economics*, vol. 16, n° 1, pp. 67-88.
- Darly S., Aubry C. (2014). La demande en produits locaux de la restauration collective : quels liens avec l'offre de proximité dans une région d'agriculture industrielle ? Le cas de l'Île-de-France. *Géocarrefour*, vol. 89, n° 1-2, pp. 145-157.
- Denéchère F., Durand G., Maréchal G. (2008). Systèmes alimentaires territorialisés : les circuits courts comme vecteurs de développement territorial. Chapitre 12. *Les circuits courts alimentaires*, Dijon, Educagri, pp. 161-174.
- DRAAF (2017). *Dépliant Fédération des plateformes de producteurs en Auvergne-Rhône Alpes*. En ligne : http://draaf.auvergne-rhone-alpes.agriculture.gouv.fr/IMG/pdf/Depliant_plateformesAURA2017_cle81a18f.pdf
- Entsminger J. S. (2019). Coordinating Intermediaries in Alternative Food Systems: Comparing Cooperative Food Hubs to Other Modes of Governance and Ownership. *ICA Research Conference*, Berlin, August 21-23.
- European Commission (2016). *Buying Green! A Handbook on Green Public Procurement*. <https://ec.europa.eu/environment/gpp/pdf/Buying-Green-Handbook-3rd-Edition.pdf>
- Franklin A., Morgan S.-L. (2014). Exploring the new rural-urban interface: Community food practice, land access and farmer entrepreneurialism. In Marsden T. K., Morley A. S. (eds.), *Sustainable Food Systems*, pp. 166-185.
- Gibbons R., Roberts J. (2013). *Handbook of Organizational Economics*. Princeton University Press. 1248 p.
- Gonçalves A., Morganti E., Blanquart C. (2014). Alimenter les villes par les circuits courts : de défi de la conciliation des politiques publiques et des logiques d'acteurs. *Géocarrefour*, vol. 89, n° 4, pp. 247-259.
- Hansmann H. (1996). *The Ownership of the Enterprise*. Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Holmström B. (1979). Moral Hazard and Observability. *Bell Journal of Economics*, vol. 10, n° 1, pp. 74-91.
- Klein B., Leffler K. (1981). The Role of Market Forces in Assuring Contractual Performance. *Journal of Political Economy*, vol. 89, n° 4, pp. 615-641.

- Kneafsey M., Venn L., Schmutz U., Bálint B., Trenchard L., Eyden-Woods T., Blackett M. (2013). *Short Food Supply Chains and Local Food Systems in the EU. A State of Play of their Socio-Economic Characteristics*. JRC Working Paper n° JRC80420.
- Masten S. E. (2000). Transaction Cost Economics and the Organization of Agricultural Transactions. *Advances in Applied Microeconomics, Industrial Organization*, n° 9, pp. 173-195.
- Ménard C. (2012). *L'économie des organisations*. Paris, La Découverte, coll. « Repères », 128 p.
- Ménard C. (2013). Hybrid Modes of Organization: Alliances, Joint Ventures, Networks and other Strange Animals. In Gibbons R., Roberts J. (eds.), *Handbook of Organizational Economics*, Princeton University Press, pp. 1066-11108.
- Ménard C. (2018). Organization and governance in the agrifood sector: how can we capture their variety? *Agribusiness*, n° 34, pp. 142-160.
- Ménard C. (2022). Hybrids: where are we? *Journal of Institutional Economics*, 18(2), 297-312.
- Milgrom P. (1988). Employment Contracts, Influence Activities and Efficient Organizational Design. *Journal of Political Economy*, vol. 96, n° 1, pp. 42-60.
- Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation (2014). *Guide pratique : favoriser l'approvisionnement local et de qualité en restauration collective*. 92 p.
- Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation. (2015). *Utiliser les plateformes collectives pour développer l'approvisionnement local en restauration collective*. 60 p.
- Morley A. S., Morgan S. L., Morgan K. J. (2008). *Food hubs: The « missing middle » of the local food infrastructure?* Monographie. En ligne : <http://orca.cf.ac.uk/20508/>.
- Mueller D. C. (2003). *Public Choice III*. Cambridge University Press, 790 p.
- Potter W. J., Levine-Donnerstein D. (1999). Rethinking validity and reliability in content analysis. *Journal of Applied Communication Research*, vol. 27, n° 3, pp. 258-284.
- Pourtois J. P., Desmet H. (1988). *Épistémologie et instrumentation en sciences humaines*. Maragada, Bruxelles, 235 p.
- Powell M. (2015). An Influence-cost Model of Organizational Practices and Firm Boundaries. *Journal of Law, Economics & Organization*, vol. 31, n° 1, pp. 104-142.
- Praly C., Chazoule C., Delfosse C., Munldler P. (2014). Les circuits de proximité, cadre d'analyse de la relocalisation des circuits alimentaires. *Géographie, Économie, Société*, vol. 16, n° 4, pp. 455-478.
- Raynaud E., Sauvé L. (2000). Signes collectifs de qualité et structures de gouvernance. *Économie rurale*, n° 258, pp. 101-112.
- Rodman-Alvarez S., Rodriguez R., Pirog R., Fisk J., Carr K., Warsaw P., Bielaczyc N., Barker T. (2020). *Delivering More Than Food: Understanding and Operationalizing Racial Equity in Food Hubs*. Michigan State University Center for Regional Food Systems. Delivering More Than Food: Understanding and Operationalizing Racial Equity in Food Hubs (msu.edu).
- Saussier S., Yvrande-Billon A. (2007). *Économie des coûts de transaction*. Paris, La Découverte, coll. « Repères », 122 p.
- Siggelkow N. (2007). Persuasion with Case Studies. *Academy of Management Journal*, vol. 50, n° 1, pp. 20-24.
- Torre A. (2010). Jalons pour une analyse dynamique des proximités. *Revue d'économie régionale et urbaine*, n° 3, pp. 409-437.
- Tregear A. (2011). Progressing knowledge in alternative and local food networks: Critical reflections and a research agenda. *Journal of Rural Studies*, n° 27, pp. 419-430.
- Williamson O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. New York, Free Press. 450 p.
- Williamson O. E. (1991). Comparative Economic Organization. The Analysis of Discrete Structural Alternatives. *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, n° 2, pp. 269-296.
- Yin R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4th ed). Los Angeles, CA, Sage, 219 p.