

La logistique, un vecteur pour de nouvelles trajectoires d'innovation dans les circuits courts alimentaires de proximité ? Etude de cas de formes de coopérations multi-acteurs-et multi-niveaux dans les Hauts-de-France

Logistics, a Vector for New Innovation Trajectories in the Short Food Supply Chains? Case Studies of Multi-Actors and Multi-Levels Cooperation in the Hauts-de-France

Céline RAIMBERT¹

IFSTTAR / AME / Laboratoire SPLOTT

celine.raimbert@ifsttar.fr

Gwenaëlle RATON

IFSTTAR / AME / Laboratoire SPLOTT

gwenaelle.raton@ifsttar.fr

Ludovic VAILLANT

CEREMA

ludovic.vaillant@cerema.fr

Mots clef : Circuits courts alimentaires de proximité ; Coopérations multi-acteurs et multi-niveaux ; Organisations logistiques ; Trajectoires d'innovation.

¹ Auteur correspondant.

Keywords: Short Food Supply Chains; Innovation Trajectories; Logistical Organizations;
Multi-Actors and Multi-Levels Cooperation.

Résumé

Alors que la durabilité aussi bien économique et social qu'environnemental des circuits courts alimentaires de proximité (CCAP) est questionnée, la logistique devient un enjeu central abordée autant par la recherche scientifique que par les acteurs publics ou privés. Parmi les optimisations possibles, les solutions collectives émergent et supposent de fait des coopérations. Dans ce cadre, nous nous proposons d'étudier les coopérations multi-acteurs et multi-niveaux, celles impliquant non seulement des producteurs réunis en collectifs mais également des acteurs économiques privés et/ou des acteurs publics. Nous formulons l'hypothèse que ces coopérations sont en mesure de catalyser des innovations, notamment en matière logistique. En nous appuyant sur deux études de cas, il s'agit, dès lors, de questionner le rôle de ces dernières dans les trajectoires d'innovations logistiques pour les CCAP et de s'interroger sur leurs impacts sur les CCAP et les territoires au-delà de la question logistique.

Summary

While the economic, social and environmental sustainability of short food supply chains (SFSC) is challenged, the logistics turns into a central issue and is considered both by academics and public or private actors. Among the possible optimizations, collective solutions arise and imply cooperation. In this communication, we will focus on multi-actors and multi-level cooperation, which suppose producers organized in groups and private economic actors and/or public actors. Then we assume that these forms of cooperation may catalyze innovations, especially logistical ones. Relying on two case studies, we will question the role of the multi-actors and multi-level cooperation in the logistical innovations trajectories of SFSC. We will also interrogate, at a larger scale, their impacts on dynamics of SFSC and the territories beyond the logistical specificity.

Introduction

Alors qu'une attention toujours plus grande est portée sur la qualité des aliments et le bilan environnemental du transport de denrées alimentaires, les circuits courts alimentaires de proximité (CCAP)² se développent et se diversifient (MARECHAL, 2008 ; PRIGENT-SIMONIN, HERAUT-FOURNIER, 2012). Malgré les bienfaits qu'on leur prête sur les territoires, leur durabilité aussi bien économique (BLANQUART et al., 2015) que sociale (CHIFFOLEAU, 2012) et environnementale (RIZET et al., 2008 ; MUNDLER, RUMPUS, 2012) est questionnée. Parmi les diverses activités liées aux CCAP (production, transformation, livraison et commercialisation, etc.) et influant sur leur durabilité, la logistique apparaît centrale : une organisation logistique sous-optimale peut compromettre aussi bien la rentabilité de ce mode de commercialisation que la vivabilité (BA, AUBRY, 2011) de l'activité du point de vue des agriculteurs. Elle peut également se solder par un piètre bilan environnemental au regard des émissions de GES et autres polluants atmosphériques (RATON et al., 2015 ; GONÇALVES, ZEROUAL, 2016).

Partant de ce constat, la logistique apparaît comme un enjeu révélé, dont commencent à se saisir aussi bien la recherche scientifique que les pouvoirs publics et les acteurs économiques pour penser et mettre en place des solutions d'optimisation³. Si la prise en compte des spécificités des CCAP invitait à prendre en considération la proximité relationnelle et géographique producteurs/consommateurs et les contraintes individuelles des producteurs en termes de logistiques caractérisés par de moindres volumes et des trajets répétés, l'émergence d'une gouvernance alimentaire semble bouger les lignes. Les politiques d'approvisionnement de la restauration collective visent des volumes plus conséquents et supposent une mobilisation d'un ensemble de producteurs sans forcément de relationnel préalable. L'essor du numérique peut remettre en cause le caractère indispensable du relationnel et donc sa place comme moteur d'innovation. C'est dans ce cadre que nous interrogeons les trajectoires d'innovation propres à des collectifs créés autour d'une impulsion politique ou commerciale. Ces dernières étant considérées comme les processus par lesquels des solutions logistiques optimisées sont trouvées et appliquées.

La coopération, en allant au-delà des simples relations de collaboration nécessaires à la circulation des flux logistiques au sein de la *supply chain*, permet la mise en commun de moyens (de diverses natures) pour atteindre un objectif précis, en l'occurrence : une solution logistique optimisée, via une synergie de coûts et de revenus. Il s'agit alors, non seulement de réduire les coûts économiques et le temps passé à ces tâches pour les producteurs et les coûts environnementaux pour la collectivité, mais aussi de proposer une offre servicielle plus

² Les circuits courts de proximité regroupent deux catégories de circuits de commercialisation reposant sur deux types de proximité. Le circuit court se caractérise par une proximité relationnelle entre le producteur et le consommateur final : vente directe ou vente indirecte « à condition qu'il n'y ait qu'un seul intermédiaire » (PLAN BARNIER, 2009). Le circuit de proximité, quant à lui, est défini par la (plus ou moins faible) distance géographique qui sépare le producteur du consommateur final.

³ Nous pouvons évoquer rapidement la diversité des travaux scientifiques portant sur les *food miles*, sur les localisations des commerces alimentaires ou sur les enjeux logistiques des CCAP. L'IFSTTAR et le CEREMA ont à ce titre mené depuis 2013 plusieurs projets portant sur cette thématique dans les Hauts-de-France et dans la Vallée de la Seine : outre COLCICCA, on peut évoquer ALLOCIRCO, OLICO-Seine ou encore VITICOL. Les acteurs publics eux aussi se sont saisis de ces enjeux et produisent des guides, fascicules sur les questions logistiques et alimentaires. Leur attention se porte notamment sur les thématiques spécifiques de la logistique urbaine d'une part et de la restauration collective d'autre part. Enfin, les acteurs économiques eux aussi se sont emparés des questions logistiques et expérimentent à l'instar de la Ruche-Qui-Dit-Oui ! et de son hub parisien par exemple.

concurrentielle à des consommateurs exigeants (MOATI et al, 2005) : diversité de gamme, unité de lieu (un point livré unique), unité de flux (prise de commande et/ou facturation uniques). Parmi les solutions émergentes, se distinguent les solutions collectives, impliquant des coopérations entre acteurs de même type (coopération horizontale) telles que la mutualisation de livraison entre producteurs par exemple (POISSON, SALEILLES, 2012). La coopération, peut être également verticale ou *multi-acteurs* et dans ce cas impliquer des catégories d'acteurs distinctes au sein de la chaîne d'approvisionnement. C'est le cas par exemple lorsque producteurs et clients se co-organisent sur les conditions de livraison (lieu, horaires, etc.). La coopération, enfin, peut être *multi-niveaux*. En plus des acteurs de la chaîne d'approvisionnement, elle réunit alors des acteurs de la gouvernance alimentaire (institutionnels et territoriaux, les structures qui accompagnent les producteurs ou les subventionnent) mêlant alors encore davantage le nombre d'acteurs aux intérêts qui peuvent être divergents, mais pas nécessairement contradictoires.

Nous formulons l'hypothèse que ces coopérations sont en mesure de catalyser des innovations, notamment en matière logistique. Il s'agit, dès lors, de questionner le rôle de ces dernières dans les trajectoires d'innovations logistiques pour les CCAP et de s'interroger sur leurs impacts sur les CCAP et les territoires au-delà de la question logistique. Après avoir présenté les études de cas sur lesquels se base notre réflexion, nous nous emploierons à décrire les organisations logistiques déployées dans les deux exemples en nous basant sur la grille de lecture des innovations d'offres de services développé par GADREY (1996) puis DJELLAL et GALLOUJ (2009) et adaptée par VAILLANT et al. (2017) aux problématiques de la logistique dans les CCAP. Viendra ensuite un temps d'analyse en deux temps : nous commencerons par revenir sur chaque opération logistique, en comparant leur traitement dans chacune des études de cas, puis nous ferons un point sur les types de coopération multi-acteurs mobilisées et leurs rôles respectifs dans les trajectoires d'innovation logistique. Pour conclure notre propos, nous tâcherons d'inscrire ces coopérations multi-acteurs et multi-niveaux et les trajectoires d'innovation logistique qui leur sont associées dans un contexte territorial plus large, fournissant des pistes pour circonscrire ce que l'émergence de gouvernances alimentaires territoriales (ou territorialisées) peut produire comme innovation.

- 2 -

Présentation des études de cas

Cette réflexion se base sur deux cas, étudiés pour les besoins du projet COLCICCA⁴. Ce projet de recherche-action entend répondre à un double objectif : (1) d'un point de vue de la recherche, interroger les freins et leviers relatifs aux changements de pratiques logistiques du point de vue des producteurs impliqués dans les CCAP, (2) d'un point de vue opérationnel, expérimenter plusieurs méthodes d'accompagnement afin de constituer une valise pédagogique à destination des structures accompagnantes. Dans ce cadre, depuis juillet 2017, plusieurs groupes de producteurs en recherche d'optimisation logistique sont accompagnés. Cette posture offre ainsi la possibilité de bénéficier d'un point de vue privilégié pour l'observation des trajectoires d'innovation logistiques en cours, tout en prenant du recul pour questionner les processus à l'œuvre.

⁴ Concevoir des Organisations Logistiques Collectives et Intelligentes pour les Circuits Courts Alimentaires) financé par la Région des Hauts-de-France et porté conjointement par le CEREMA, l'IFSTTAR et la Chambre d'Agriculture du Nord-Pas de Calais. 2017 – 2019.

Pour en revenir aux deux cas, il s'agit de deux groupes de producteurs réunis autour de problématiques relatives à la logistique et à la commercialisation. Le premier, les Fermes du terroir (FT), fondé en 2015, est composé d'une demi-douzaine de producteurs et vise à approvisionner la restauration collective dans le Valenciennois, le Cambrésis et l'Avesnois. Le second, pour sa part, propose, depuis 2013, une offre de drive fermier avec points de retrait multiples (22 au total) dans la métropole lilloise ainsi que dans quelques autres centres urbains (Béthune et Bailleul). Alors que les FT sont organisées en association, le second groupe est constitué de sous-collectifs informels. Ces sous-collectifs, qui ne bénéficient d'aucune structure institutionnelle légale, regroupent les producteurs livrant les mêmes points de retrait et appartenant, pour la plupart, à une même zone géographique. Le collectif de Toufflers, par exemple, réunit des producteurs installés pour la plupart dans l'est de la métropole lilloise et fournissant les points de retrait de Croix, Roubaix et Tourcoing. Le drive fédère actuellement et au total environ 200 producteurs du Nord.

Dans les deux cas, les groupes de producteurs développent des pratiques coopératives horizontales (entre producteurs). Ils se structurent autour de plateformes logistiques (points de rencontre des producteurs afin de réunir les produits à livrer et éventuellement les dispatcher) et de systèmes de mutualisation pour la livraison (un ou des producteurs livrent pour les autres). Ce qui les distingue, en revanche, ce sont les acteurs qui les accompagnent et avec lesquels ils coopèrent (coopération multi-acteurs et multi-niveaux). Les FT sont accompagnées par un ensemble composite d'acteurs institutionnels et territoriaux (Direction régionale de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt (DRAAF), Région, Département, Parc naturel régional (PNR) de l'Avesnois) et d'acteurs professionnels (Chambre d'Agriculture, Groupe d'étude et de développement agricole (GEDA) de l'Avesnois, Union des métiers et des industries de l'hôtellerie (UMIH)). Il convient également de mettre en évidence le rôle-pivot du lycée agricole du Quesnoy, comme acteur duel : il est membre de l'association en tant que producteur laitier (le lycée dispose d'un cheptel bovin ainsi qu'une fromagerie), mais il peut également être considéré comme un acteur accompagnant en raison de sa mission d'animation de territoires. Apparaît alors une coopération multidimensionnelle impliquant des acteurs coopérants nombreux, agissant à des échelles très diverses et pourvus de compétences relativement segmentées (parce qu'elles concernent des domaines spécifiques : administration de collectivités, gestion de territoires, structuration de professions).

Tableau 1. Les acteurs accompagnant les Fermes du terroir par type d'actions menées.

	Émergence	Animation	Communication	Appui technique	Appui politique
DRAAF	X				X
Région					X
Département	X		X		X
PNR Avesnois	X		X		
Chambre d'Agriculture	X	X	X	X	X

GEDA		X	X	X	
UMIH	X			X	

Le second groupe de producteurs, pour sa part, est né et évolue dans le cadre des activités d'un acteur économique privé : Le Maillon Court (LMC), une jeune entreprise locale d'économie sociale et solidaire de mise en relation des producteurs et des consommateurs via un site internet. Dans ce cas, la coopération est bilatérale, elle est centrée autour d'un acteur économique privé principal, « multi-tâche » et flexible. Ses compétences sont, en effet, multiples : techniques (pour le développement de l'outil informatique), mais aussi commerciales et organisationnelles. Notons par ailleurs que les services rendus par cette entreprise sont rémunérés par une commission. A ce titre, les recettes des ventes des produits sont réparties de la façon suivante : 83,5% pour le producteur, 5% pour le gestionnaire de point de retrait et 11,5% pour l'entreprise.

Dans un cas comme dans l'autre, ces coopérations multi-niveaux ont joué un rôle déterminant, pour ne pas dire fondateur, dans la constitution des groupes de producteurs en question. En effet, les FT sont nées des synergies conjointes du département du Nord, désireux de développer l'approvisionnement local de la restauration collective, et de la DRAAF, voyant dans les plateformes logistiques la solution aux contraintes imposées par la vente de demi-gros en CCAP (MAAF, 2015 ; COMMISSARIAT GENERAL AU DEVELOPPEMENT DURABLE, 2017). Dans ce cadre, les producteurs composant le groupe ne travaillaient pas ensemble auparavant et ne sont pas à l'origine de l'idée originelle de l'association dont ils sont aujourd'hui les acteurs. De la même façon, les producteurs de LMC ne se sont constitués en collectifs qu'à la faveur de l'intervention de l'entreprise qui les a démarchés pour vendre leur produit via le site dédié de l'entreprise. Ce fait, commun aux deux cas présentés ici, dénote dans la littérature consacrée aux CCAP et aux collectifs de producteur dont la genèse implique, le plus souvent, en premier lieu, une proximité relationnelle entre les acteurs impliqués, cette dernière pouvant également se combiner à des proximités spatiales (relations de voisinage) ou des proximités cognitives (portant cette fois sur une certaine connivence politique) (CHIFFOLEAU, 2009 ; POISSON, SALEILLES, 2012 ; CHEVALLIER et al, 2013). Cette configuration *ex-nihilo* est une spécificité des collectifs étudiés ici, mais de bien d'autres encore, elle influe sur les coopérations multi-niveaux mises en place autour et avec ces collectifs, et partant, sur leur trajectoire d'innovation.

- 3 -

Résultats : Trajectoires d'innovation logistique et rôle des coopérations

3.1. Les trajectoires d'innovation logistique des deux études de cas : une observation par la grille de lecture MIRC

Cette partie vise à décrire et analyser les trajectoires d'innovation logistique à l'œuvre dans les deux groupes de producteurs. Dans ce cadre, une attention particulière sera portée sur les types de coopérations élaborées avec les acteurs agricoles et non-agricoles impliqués et leur contribution à ces organisations et à leur optimisation. Le passage de pratiques individuelles à

des pratiques collectives ou de pratiques nécessitant des coopérations multi-niveaux / horizontales au sein des organisations logistiques sera particulièrement observé.

Pour cela, nous nous appuyons sur la grille de lecture des innovations d'offres de services développée par GADREY (1996) puis DJELLAL et GALLOUJ (2009) et adaptée par VAILLANT et al. (2017) aux problématiques de la logistique dans les CCAP. Cette grille propose une décomposition fonctionnelle des opérations logistiques : matérielles (M), informationnelles (I), relationnelles (R) et méthodologiques (C).

- Les opérations matérielles (M), d'abord, concernent les tâches relatives au traitement de la matière. Elles comprennent ainsi les tâches liées au conditionnement, à la préparation (tri, pesage, etc.), au stockage et à la livraison des produits. Pour être accomplies, ces tâches nécessitent la mobilisation d'outils et matériels spécifiques : du gros matériel (locaux, chambres froides, véhicules, outils de chargement) comme du petit (emballages et caisses, glacières et matériels de maintien de la température, étiquettes, balance, etc.)
- Les opérations informationnelles (I) se réfèrent aux tâches liées au traitement des informations relatives aux produits et à la communication de ces informations (prise de commande, gestion de stock, communication concernant les produits et leur livraison, facturation et paiement, etc.).
- Les opérations relationnelles (R) traitent des échanges entre catégories d'acteurs, notamment entre fournisseurs (producteurs) et clients (particuliers ou professionnels). Elles peuvent aussi concerner les échanges entre acteurs d'une même catégorie, et tout particulièrement les relations (échanges d'informations, coordination des tâches) entre producteurs au sein d'un collectif.
- Les opérations méthodologiques (C), enfin, incluent les tâches ayant trait à l'organisation des activités liées à la logistique et aux choix faits en matière de procédures mises en place. Ce sont des opérations de conception riches en production de connaissances.

Toutes ces opérations ont un impact sur la performance des organisations logistiques et, par extension, sur le succès des CCAP. Le recours à cette grille de lecture permet de mettre en évidence les fonctions logistiques les plus concernées par les coopérations (horizontales ou multi-niveaux) et celles qui sont, au contraire, laissées aux mains des individus. C'est pourquoi, les deux tableaux ci-dessous, décrivant successivement les organisations logistiques des deux cas, s'appuient sur le découpage fonctionnel des opérations logistiques mais encore, ils distinguent si les opérations mises en place supposent une coopération horizontale (entre producteurs), une coopération multi-niveaux (entre producteurs et acteurs exogènes) ou aucune coopération (chaque producteur réalise la tâche seul). Par ailleurs, chaque tableau comprend trois phases de l'organisation logistique, autrement dit trois étapes de la trajectoire d'innovation logistique : l'organisation initiale, l'organisation actuelle et l'organisation prévue.

Tableau 2. Trajectoires d'innovation selon la grille de lecture MIRC des Fermes du terroir (FT).

N.B. : Les innovations sont indiquées en italique dans la colonne « organisation actuelle » et en italique gras dans la colonne « organisation prévue »

	Organisation initiale	Organisation actuelle	Organisation prévue
Opérations matérielles (M)	<u>Coopération horizontale :</u> - Mutualisation de la livraison entre producteurs : très occasionnelle	<u>Coopération horizontale :</u> - Mutualisation de la livraison entre producteurs : <i>Idem</i>	<u>Coopération horizontale :</u> - Mutualisation de la livraison entre producteurs : <i>fort développement</i>
	<u>Coopération multi-acteurs :</u> - Mise à disposition d'une plateforme logistique (<i>cross docking</i>) - Mise à disposition d'un véhicule frigorifique et de main-d'œuvre	<u>Coopération multi-acteurs :</u> <i>Maintien de la plateforme, du véhicule et de la main-d'œuvre</i> <i>MAIS Les livraisons effectuées par le lycée sont soumises à des contraintes de plus en plus grandes et sont donc moins fréquentes.</i>	<u>Coopération multi-acteurs :</u> <i>- Idem « organisation actuelle »</i>
	<u>Aucune coopération :</u> - Tâches de conditionnement et de préparation de commandes : toutes - Livraisons jusqu'à la plateforme logistique : toutes - Livraisons directes au client : occasionnelles et sous certaines conditions	<u>Aucune coopération :</u> - Tâches de conditionnement et préparation de commandes : <i>Idem</i> - Livraisons jusqu'à la plateforme: <i>en recul</i> - Livraisons directes au client : <i>fort développement, pour compenser le recul des livraisons via plateforme</i>	<u>Aucune coopération :</u> - Tâches de conditionnement et préparation de commandes : <i>Idem</i> - Livraisons jusqu'à la plateforme: <i>souhait de les limiter, dans certaines conditions uniquement.</i> - Livraisons directes au client : <i>en recul, solution à éviter</i>
Opérations informationnelles (I)	<u>Coopération horizontale :</u> NSA ⁵	<u>Coopération horizontale :</u> NSA	<u>Coopération horizontale :</u> NSA
	<u>Coopération multi-acteurs :</u> - Gestion des commandes : site APPROLOCAL	<u>Coopération multi-acteurs :</u> - Gestion des commandes : <i>Idem</i>	<u>Coopération multi-acteurs :</u> - Gestion des commandes : <i>Idem</i>
	<u>Aucune coopération :</u> NSA	<u>Aucune coopération :</u> NSA	<u>Aucune coopération :</u> NSA
Opérations relationnelles (R)	<u>Coopération horizontale :</u> - Mise en place d'une association de préfiguration : bureau exclusivement composé de producteurs - Rencontres entre producteurs : réunions peu fréquentes et irrégulières - Nouveaux membres : tout producteur est bienvenu - Cotisation : somme modique	<u>Coopération horizontale :</u> - Association de préfiguration : <i>Idem</i> - Rencontres entre producteurs : <i>instauration d'une régularité dans les réunions</i> - Nouveaux membres : <i>Idem ; dans les faits : des départs plutôt que des nouveaux arrivés</i> - Cotisation : <i>Idem</i> - Compensation: <i>Idem</i>	<u>Coopération horizontale :</u> <i>- Recherche d'un nouveau statut collectif</i> - Rencontre entre producteurs : <i>Idem</i> <i>« organisation actuelle »</i> - Nouveaux membres : <i>sélectionnés par les membres</i> - Cotisation : <i>somme plus substantielle</i> - Compensation : <i>système repensé et généralisé</i> <i>- Embauche d'un salarié chargé de la coordination des membres et de certaines tâches</i>

⁵ Ne s'applique pas

	- Système de compensation en cas de mutualisation : mis en place de façon occasionnelle		<i>logistiques, dont le retour clients, au nom de l'association</i>
	<u>Coopération multi-acteurs :</u> - Animation du collectif : aide à l'émergence et à la formalisation du collectif - Aide à la communication commerciale : par les différents acteurs publics et professionnels	<u>Coopération multi-acteurs :</u> - Animation du collectif : <i>animation générale</i> - Aide à la communication commerciale : <i>Idem</i>	<u>Coopération multi-acteurs :</u> - Animation du collectif : <i>aide à l'animation</i> - Aide à la communication commerciale : <i>Idem + Embauche d'un agent commercial</i>
	<u>Aucune coopération :</u> - Gestion des retours clients par chaque producteur	<u>Aucune coopération :</u> - Gestion des retours clients : <i>Idem</i>	<u>Aucune coopération :</u> - Gestion des retours clients : <i>transféré à la coopération horizontale</i>
Opérations méthodologiques (C)	<u>Coopération horizontale :</u> - Ebauche de système de compensation en cas de mutualisation	<u>Coopération horizontale :</u> - Système de compensation : <i>Idem</i> - Gestion des commandes : <i>elle est assurée par la secrétaire de l'association via APPROLOCAL</i> - Facturation : <i>une partie des factures est effectuée par le président de l'association</i>	<u>Coopération horizontale :</u> <i>-Systématisation des mutualisations et mise en place de procédures</i> - Système de compensation : <i>réajusté collectivement pour systématisation</i> - Gestion des commandes, Facturation : <i>tâches effectuées par le salarié de l'association</i>
	<u>Coopération multi-acteurs :</u> - Mise en place du système de livraison via la plateforme logistique : le lycée centralise les tâches (gestion des commandes et livraison)	<u>Coopération multi-acteurs :</u> - <i>Le lycée ne gère plus les commandes, il continue à livrer occasionnellement, selon ses conditions</i>	<u>Coopération multi-acteurs :</u> <i>- Le lycée est considéré comme un producteur comme les autres et peut participer au système de mutualisation/compensation mis en place au même titre que les autres producteurs.</i>
	<u>Aucune coopération :</u> - Les producteurs peuvent gérer les commandes et livraisons, parallèlement au lycée et sans concertation - Facturation : chaque producteur facture ses clients - Conditionnement et préparation de commandes : aucune règle collective	<u>Aucune coopération :</u> - <i>les producteurs ne peuvent plus gérer les commandes ; en revanche, pas de changement pour les livraisons</i> - Facturation : <i>une partie des factures est effectuée par chaque producteur</i> - Conditionnement et préparation de commandes : <i>Idem</i>	<u>Aucune coopération :</u> <i>- occasionnellement et sous certaines conditions, les producteurs peuvent livrer directement les clients</i> - Conditionnement et préparation de commandes : <i>Idem</i>
Profil MIRC⁶	(M)+I+(R)+(C)	((M))+I+AR+AC	ΔM+I+AR+AC

⁶ L'utilisation des parenthèses indique une présence limitée de l'opération concernée, l'utilisation des doubles parenthèses indique une présence dégradée, l'utilisation du Δ indique l'existence d'amélioration au sein de l'opération concernée.

Tableau 3. Trajectoires d'innovation selon la grille de lecture MIRC des producteurs de Le Maillon Court (LMC).

N.B. : Les innovations sont indiquées en italique dans la colonne « organisation actuelle » et en italique gras dans la colonne « organisation prévue »

	Organisation initiale	Organisation actuelle	Organisation prévue
Opérations matérielles (M)	<u>Coopération horizontale :</u> - Mutualisations entre producteurs pour livraison des plateformes de préparation : occasionnelle - Mise à disposition de plateformes (local et/ou chambre froide) pour la préparation des commandes : quelques producteurs - Livraison des points de retrait : à tour de rôle, avec véhicule propre	<u>Coopération horizontale :</u> - Mutualisation entre producteurs pour livraison des plateformes : <i>Idem</i> - Mise à disposition des plateformes : <i>en croissance (investissement individuel de certains producteurs)</i> - Livraison des points de retrait : <i>Idem + certains producteurs se proposent pour livrer chaque semaine certains points de retrait</i> Logistique retour : <i>en partie par producteurs</i>	<u>Coopération horizontale :</u> - Mutualisation entre producteurs pour livraison des plateformes : <i>Idem</i> - Mise à disposition des plateformes : <i>Idem</i> - Livraison des points de retrait : <i>deux systèmes : tour de service ou producteur-livreur déterminé au préalable</i> - Logistique retour : <i>en partie par producteurs-livreurs</i>
	<u>Coopération multi-acteurs :</u> - Fourniture de matériels : petit matériel pour faciliter la préparation de commandes et la livraison ; outils de communication commerciale - Incitation à la création de plateformes - Livraison des points de retrait : livraison occasionnelle par LMC en cas d'indisponibilités des producteurs - Logistique retour : par LMC	<u>Coopération multi-acteurs :</u> - Fourniture de matériel : <i>Idem + réflexion pour amélioration du matériel</i> - Incitation à la création de plateformes : <i>Idem</i> - Livraison des points de retrait : <i>Idem</i> - Logistique retour : <i>en partie par LMC</i>	<u>Coopération multi-acteurs :</u> - Fourniture du matériel : <i>recours à du matériel optimisé</i> - Plateformes : <i>généralisation du système ; obligation pour création de sous-collectifs</i> - Livraison des points de retrait : <i>à éviter</i> - Logistique retour : <i>en partie par LMC, mais en recul, recherche de solutions pour transférer à la coopération horizontale</i>
	<u>Aucune coopération :</u> - Tâches de conditionnement et de préparation de commandes : toutes - Livraisons jusqu'à la plateforme de préparation de commandes : la plupart (sauf cas de mutualisation, cf. coopération horizontale) - Livraisons directes au point de retrait : quelques producteurs	<u>Aucune coopération :</u> - Tâches de conditionnement et de préparation de commandes : <i>Idem</i>	<u>Aucune coopération :</u> - Tâches de conditionnement et de préparation de commandes : <i>Idem</i> -- Livraisons jusqu'à la plateforme de préparation de commandes : <i>Idem</i> - Livraisons directes au point de retrait : <i>Idem</i>
Opérations informationnelles (I)	<u>Coopération horizontale :</u> NSA	<u>Coopération horizontale :</u> NSA	<u>Coopération horizontale :</u> NSA
	<u>Coopération multi-acteurs :</u> - Gestion des commandes : site Le Court-Circuit	<u>Coopération multi-acteurs :</u> - Gestion des commandes : <i>Idem</i>	<u>Coopération multi-acteurs :</u> - Gestion des commandes : <i>Idem</i>
	<u>Aucune coopération :</u> NSA	<u>Aucune coopération :</u> NSA	<u>Aucune coopération :</u> NSA
Opérations relationnelles (R)	<u>Coopération horizontale :</u> -Rencontres entre producteurs : fréquentes, sur les plateformes de préparation de commandes ;	<u>Coopération horizontale :</u> - Rencontres entre producteurs : <i>Idem</i>	<u>Coopération horizontale :</u> - Rencontres entre producteurs : <i>Idem</i>

	occasionnelles lors de réunions organisées par LMC		
	<u>Coopération multi-acteurs :</u> - Animation des collectifs : constitution et animation, organisation de réunions, focus sur la logistique - Compensation entre producteurs : compensation financière pour les gestionnaires, réflexion pour les autres - Nouveaux producteurs : choisis par LMC, avec consultation des producteurs - Retour-clients : co-responsabilité - Communication commerciale : LMC, parfois relayée par les producteurs	<u>Coopération multi-acteurs :</u> - Animation du collectif : <i>Idem</i> - Compensation entre producteurs : <i>système de compensation financière ou en nature pour gestionnaires et propriétaires des plateformes</i> - Nouveaux producteurs : <i>Idem</i> - Retour-clients : <i>Idem</i> - Communication commerciale : <i>Idem</i>	<u>Coopération multi-acteurs :</u> - Animation du collectif : <i>Idem</i> - Compensation entre producteurs : <i>Idem + pour gestionnaire de dépôt-vente et producteur-livreur</i> - Nouveaux producteurs : <i>Idem</i> - Retour-clients : <i>Idem</i> - Communication commerciale : <i>Idem</i>
	<u>Aucune coopération :</u> - Gestion des retours clients : par chaque producteur si concerne approvisionnement ; par producteurs et LMC dans les autres cas (lorsque le producteur est identifié)	<u>Aucune coopération :</u> - Gestion des retours clients : <i>Idem</i>	<u>Aucune coopération :</u> - Gestion des retours clients : <i>Idem</i>
Opérations méthodologiques (C)	<u>Coopération horizontale :</u> - Des mutualisations entre producteurs : plateformes, tours de service pour la livraison	<u>Coopération horizontale :</u> - Des mutualisations entre producteurs : plateformes <i>en développement</i> , tours de services, livraison des points de retrait par un producteur unique	<u>Coopération horizontale :</u> - Des mutualisations entre producteurs : plateformes <i>systematisées</i> , tours de services, livraison des points de retrait par <i>des producteurs-livreur</i>
	<u>Coopération multi-acteurs :</u> - Définition de rôles : gestionnaire des points de retrait - Système de compensation : gestion des compensations mises en place et des commissions - Gestion des tours de services - Tâches de conditionnement et préparation de commandes : conseils et présence de LMC sur les plateformes	<u>Coopération multi-acteurs :</u> - Définition de rôles : <i>Idem + nouveau rôle : gestionnaire de plateformes</i> - Système de compensation : <i>complexification avec introduction de nouvelles formes de compensation, y compris en nature, pour les nouveaux rôles</i> - Gestion des tours de services : <i>Idem</i> - Tâches de conditionnement et préparation de commandes : <i>les conseils deviennent des procédures et présence de LMC</i>	<u>Coopération multi-acteurs :</u> - Définition de rôles : <i>Idem + nouveaux rôles : gestionnaires de dépôt-vente, producteur-livreur</i> - Système de compensation : <i>complexification</i> - Gestion des tours de services : <i>Idem</i> - Tâches de conditionnement et préparation de commandes : <i>procédures plus complexes et plus nombreuses, retrait de LMC sur le terrain</i>
	<u>Aucune coopération :</u> NSA	<u>Aucune coopération :</u> NSA	<u>Aucune coopération :</u> NSA
Profil MIRC	(M)+I+(R)+C	ΔM+I+(R)+ΔC	ΔM+I+(R)+ΔC

3.2. Analyse des trajectoires d'innovations par opérations logistiques

3.2.1 Des trajectoires de collectifs *ex-nihilo*

L'analyse générale des trajectoires des deux cas d'étude révèle que l'ensemble des innovations qu'elles soient matérielles, informationnelles, relationnelles ou méthodologiques sont mobilisées dans chacun des collectifs étudiés. Si les études de cas de ce type sont encore insuffisantes pour en tirer des conclusions générales, ce résultat interroge sur un potentiel effet du collectif sur l'émergence d'innovations multidimensionnelles et consécutives. Quoiqu'il en soit l'apport des études de cas est sans doute à chercher dans la façon dont ces innovations sont mises en œuvre : tant sur l'ordre que sur l'intensité de l'investissement dans chacune des opérations.

Ainsi et en premier lieu, les innovations méthodologiques apparaissent au cœur des trajectoires de chaque étude de cas. Elles pourraient être déclinées, en innovation méthodologique informationnelle, ou matérielle par exemple, tant ces innovations sont conçues, au sein du collectif comme un moyen d'organiser non seulement les activités mais le collectif en lui-même. En ce sens, les opérations méthodologiques semblent apparaître comme la pierre angulaire des innovations des autres types d'opérations.

Deuxièmement, la dimension relationnelle n'est jamais le point de départ des trajectoires, alors même que, dans le contexte des CCAP, les collectifs ont avant tout été étudiés de ce point de vue et qu'il a été démontré qu'à l'échelle individuelle, la proximité relationnelle producteur-consommateur pouvait être un facteur d'innovation (CHEVALLIER et al, 2013). Les cas étudiés ne mobilisent pas la dimension relationnelle dans l'organisation initiale comme moteur d'innovation, ce qui donne lieu à d'autres trajectoires que celles identifiées par ailleurs (VAILLANT et al, 2017) : l'un mobilisant d'abord intensément le matériel, en plus de l'informationnel (FT) et l'autre mobilisant en premier lieu l'informationnel à nouveau et le méthodologique (LMC).

Ces cas se singularisent ainsi par le fait qu'ils sont créés *ex-nihilo*, avec la particularité d'avoir été impulsé par des acteurs non agricoles. Ils sont à la fois en dehors du cadre général valorisant le relationnel comme moteur d'innovation spécifique aux CCAP et révélateur de dynamiques à l'œuvre, celles d'un investissement logistique d'un ensemble d'acteurs de la gouvernance alimentaire, que l'on peut relier aux Projets alimentaires territoriaux (PAT), notamment dans le cadre des politiques d'approvisionnement de la restauration collective, ce qui pose par ailleurs la question du rôle du circuit de commercialisation et notamment des circuits avec intermédiaire dans l'émergence de trajectoires spécifiques.

Troisièmement, faute d'un capital social de base solide, ces cas d'études montrent que les innovations de nature relationnelle peuvent être substituées dans un premier temps par la mobilisation et le recours aux opérations informationnelles ou matérielles, alliées à des opérations méthodologiques comme constitutives d'un socle commun. Pour en prendre la mesure, nous détaillons dans la partie suivante les différentes opérations : leur traitement, les acteurs concernés (types de coopérations) et leurs évolutions.

3.2.3 La chronologie des innovations: ce que l'ordre et l'intensité des opérations révèle...

Les opérations matérielles : vers une mise en adéquation des ressources avec les besoins

Dès les organisations initiales, une attention particulière est portée sur les opérations matérielles, ce qui semble logique puisqu'elles constituent le cœur des organisations logistiques : elles concernent les tâches effectuées et les outils nécessaires à l'exécution de ces tâches. On peut noter, dans les organisations initiales, le rôle souvent déterminant, voire fondateur, des coopérations multi-niveaux. C'est notamment le cas pour les FT : ce sont les acteurs exogènes qui sont à l'origine de la mise à disposition d'une large part des ressources fondamentales à l'organisation logistique : la plateforme (qui se situe au lycée agricole du Quesnoy et où les producteurs disposent d'un espace de stockage réfrigéré), le véhicule (une fourgonnette frigorifique offerte par l'UMIH) et la main-d'œuvre (un salarié du lycée agricole mis à disposition pour gérer les commandes sur le site APPROLOCAL, réceptionner les produits des agriculteurs puis les livrer). Dans le cas de LMC, la coopération multi-niveaux est moins centrale (les opérations matérielles sont aussi le résultat de coopérations horizontales) mais très présente néanmoins : en fournissant du petit matériel ainsi qu'en incitant à la mise en place de plateformes de préparation de commandes, et par là même, au développement de coopérations horizontales.

Néanmoins, les solutions apportées par ces coopérations multi-niveaux ne sont que partielles. En effet, on s'aperçoit dans l'organisation actuelle que la plateforme logistique des FT est finalement peu utilisée par les producteurs qui préfèrent effectuer eux-mêmes et avec leur propre véhicule (aucune coopération) les livraisons aux restaurants collectifs concernés. Plusieurs raisons peuvent ici être évoquées : des contraintes de livraison fortes de la part du lycée (le lycée ne propose qu'un jour de livraison dans la semaine et n'accepte de livrer que si le ou les restaurant(s) se situe(nt) à proximité de leur propre tournée de livraison), une inadéquation du véhicule (jugé trop petit pour livrer certains produits volumineux comme les salades ou les pommes), une inadéquation de la localisation de la plateforme (il est arrivé que des producteurs parcourent plus de kilomètres pour livrer la plateforme qu'ils n'en auraient parcourus pour livrer eux-mêmes le restaurant collectif). Ce problème se pose aussi, dans une moindre mesure pour LMC : les véhicules des producteurs sont beaucoup sollicités, notamment pour les tours de services. Pourtant, tous n'ont pas des véhicules adaptés en termes de taille pour transporter l'ensemble des commandes des clients des plateformes de préparation vers les points de retrait. Lorsque le cas se présente, il y a deux possibilités, posant chacune un certain nombre de problèmes : (1) utiliser plusieurs véhicules (ce qui signifie le plus souvent solliciter la main-d'œuvre de l'entreprise) pour livrer un même point de retrait, ce qui fait doubler le coût de cette livraison (2) réduire le tour de service aux producteurs disposant des véhicules adéquats, mais exposer le collectif à des problèmes d'équité. On peut faire le même constat concernant le matériel fourni par LMC : des sacs non lavables qui ont tendance à moisir, des étiquettes non réutilisables et qui se perdent chaque semaine, etc.

Dans l'organisation prévue, les évolutions se poursuivent et tendent à mettre en évidence une adéquation croissante des opérations matérielles aux besoins et contraintes propres aux collectifs et à ses clients, mais aussi aux individus composant ces collectifs. Il apparaît, par ailleurs, que cette mise en adéquation des opérations matérielles signifie, dans un cas comme dans l'autre, un accroissement des coopérations horizontales, qui viennent se combiner aux coopérations multi-niveaux. Ainsi, pour les livraisons des FT, la solution de la plateforme est conservée mais n'est plus systématique, elle se combine avec des solutions de mutualisations directes entre producteurs, sans recourir ni au véhicule ni à la main-d'œuvre du lycée agricole. Pour le LMC, les opérations matérielles sont partagées entre les acteurs : le petit matériel pour la coopération multi-niveaux et les ressources centrales pour la coopération horizontale. A cet égard, ce sont les producteurs eux-mêmes qui mettent à disposition des autres les ressources matérielles centrales : le système de double plateforme (frigo et sec) est systématisé pour la

préparation de commandes, la désignation de producteur-livreur (fournissant véhicule et main-d'œuvre et bénéficiant d'une indemnisation) est encouragée pour la livraison.

Opérations informationnelles : une solution technique et efficace

Les opérations informationnelles sont, dans les deux groupes de producteurs, le résultat de coopération multi-niveaux. Elles se concrétisent par le recours à un site internet, permettant de centraliser sur un même outil les tâches liées à : la disponibilité du stock (le cas échéant), la prise de commande, la définition avec le client des conditions de livraison, l'émission de bons de commandes et/ou de bons de livraison, la facturation, et pour le LMC, le paiement. Ainsi, la coopération multi-niveaux s'intéresse à la majorité des tâches de nature informationnelle et permet leur optimisation.

En ce qui concerne les FT, le site APPROLOCAL est développé par la Chambre d'Agriculture, qui propose une assistance technique pour son utilisation. Ce site permet de mettre en relation les producteurs avec les restaurateurs de la région. Les producteurs y publient leur catalogue de produits et leurs prix (des grilles tarifaires distinctes peuvent être proposées en fonction du type de client), ils sélectionnent les clients qu'ils sont prêts à livrer et renseignent leurs conditions initiales de livraison : jour de livraison, minimum de commandes, frais de livraison, le cas échéant.

Pour ce qui est de LMC, le site a été créé par l'entreprise. Il permet aux clients d'accéder à des catalogues de produits par points de retrait, de faire leur commande. Les commandes sont ensuite transmises aux producteurs. Chaque semaine les producteurs peuvent mettre à jour leur catalogue individuel, leur prix. Ils disposent également des informations nécessaires à la préparation des commandes : commandes par client et commandes par point de retrait. L'outil va néanmoins encore plus loin, puisqu'il gère également les flux financiers : il réceptionne l'argent des commandes et les redistribue en fonction des commissions.

Notons que dans les deux cas les services offerts par les sites internet sont payants : la Chambre d'Agriculture demande une cotisation annuelle, LMC se rémunère via la commission (qui inclut entre autres services l'utilisation du site internet). La solution ainsi mise en place est avant tout matérielle et technique, elle apparaît dès l'organisation initiale et ne fait l'objet d'aucune innovation supplémentaire entre l'organisation initiale et l'organisation prévue.

Opérations relationnelles : dualité et contrastes

Concernant les opérations relationnelles, il convient, dans un premier temps, de distinguer deux types de relations : les relations fournisseurs-clients d'une part et les relations entre producteurs d'autre part. Pour les premières, le rôle de la coopération multi-niveaux apparaît de nouveau central. Ce sont avant tout les acteurs exogènes qui prennent en charge la communication commerciale. Dans le cas des FT, l'association est régulièrement conviée aux événements organisés sur le territoire par le Département, la Chambre d'Agriculture ou leurs partenaires territoriaux. Ces derniers sont alors l'occasion pour les producteurs d'aller à la rencontre des chefs de cuisine et gestionnaires d'établissements : salons offre/demande, clubs des chefs (visites d'exploitations agricoles par les chefs de cuisine), marchés de producteurs etc. Sur indication de ces mêmes partenaires, l'association est également consultée lors de *sourcings* organisés en amont de la constitution de marchés publics. Il convient néanmoins de noter que l'embauche prévue d'un agent commercial diversifie encore le panel des acteurs coopérants (acteurs publics et acteur privé) sur cette question de la communication commerciale.

Pour le second cas, c'est à l'entreprise LMC qu'incombe les tâches liées à la communication commerciale : réseaux sociaux, démarchages de prospects, édition et diffusion d'outils de communication, contacts avec la presse, organisation d'événements sur les points de retrait. Très investie sur les questions d'économie sociale et solidaire, sur le développement de modes de production et de commercialisation alternatifs, sur la valorisation du territoire du Nord, l'entreprise entend au-delà promouvoir une image de marque « Le Maillon Court » garante d'une certaine qualité. Les producteurs sont, quant à eux, mobilisés ponctuellement, pour assister l'entreprise dans cette tâche. Là encore, ce service rendu par l'entreprise est, en fait, rémunéré par la commission.

Les relations entre producteurs génèrent pour leur part des coopérations plus contrastées. Si les coopérations multi-niveaux ont été fondamentales dans l'organisation initiale des deux groupes (rappelons ici que les deux collectifs ont été créés *ex-nihilo*, à partir des incitations d'acteurs exogènes), leur rôle a évolué différemment. Dans le cas des FT, la coopération multi-niveaux, qui assure l'animation générale du collectif (organisation des réunions, rappel des échéances, appui technique), vise surtout à favoriser la coordination entre producteurs qui ne se connaissent pas ou peu, et, par là même, à inciter au développement de coopérations horizontales. Ces dernières tendent, alors, à se développer au cours de la trajectoire d'innovation. Ainsi, on assiste, au niveau des opérations relationnelles, à une mise en cohérence et en cohésion du groupe. Dans l'organisation prévue, ce sont les coopérations horizontales qui président à la consolidation du groupe par la sélection des membres (choix des nouveaux arrivants et si besoin exclusion d'anciens membres, mise en place d'une cotisation plus substantielle) et par les réflexions menées sur le statut juridique adéquat aux besoins du collectif.

Pour LMC, les opérations relationnelles évoluent finalement assez peu entre l'organisation initiale et l'organisation prévue (ce qui s'explique aussi en partie par une structuration initiale un peu plus importante), et la coopération multi-niveaux continue à jouer le rôle de pivot pour le collectif de producteurs. L'entreprise assure l'animation du collectif, tout en se mobilisant spécifiquement sur les questions logistiques. Les producteurs, pour leur part, participent aux opérations relationnelles des organisations (ils sont conviés à des réunions organisées par LMC et communiquent entre eux lors de la préparation des paniers), mais se placent sous l'autorité de l'entreprise, ce qui semble limiter les innovations.

Opérations méthodologiques : vers une mise en cohérence avec les autres types d'opérations.

Les opérations méthodologiques, enfin, sont à penser en regard des autres types d'opérations. En effet, les questions de méthodes et d'organisation peuvent se poser pour l'ensemble des autres opérations. A cet égard, les opérations matérielles se pensent aussi à travers les opérations méthodologiques et de même pour les deux autres types d'opération. C'est pourquoi, nous allons dans ce point analyser les différentes combinaisons opérations méthodologiques- opérations matérielles, informationnelles et relationnelles.

Ainsi, si on revient sur les opérations matérielles, il apparaît, dans chacun des cas, que les trajectoires d'innovation se caractérisent par une mise en cohérence des opérations matérielles et des opérations méthodologiques. Ainsi, dans l'organisation initiale des FT, une inadéquation entre opérations matérielles et opérations méthodologiques peut être mise en évidence : l'opération matérielle ne s'accompagne pas d'une opération méthodologique permettant de fournir un mode d'emploi à cette plateforme. Il en va de même pour le véhicule ou le salarié du lycée. Certes, ils sont mis à disposition de l'association, mais aucune règle n'est prévue pour encadrer les modalités et conditions de cette mise à disposition. Les règles ne sont

finalement pas décidées de façon collective, mais imposées par l'acteur pivot de cette solution (le lycée). Or, les règles ainsi édictées correspondent certes aux contraintes du lycée agricole, mais pas aux besoins du collectif, qui finit par ne plus recourir à la plateforme centrée autour du lycée agricole. Dans l'organisation actuelle et *a fortiori* dans l'organisation prévue, les innovations en opérations méthodologiques se développent et permettent à leur tour d'adapter et développer les opérations matérielles. Les solutions logistiques mises en œuvre se démultiplient et dépendent de conditions et modalités déterminées à l'avance par l'ensemble des membres de l'association (opérations méthodologiques). Ainsi, il est prévu que l'ensemble des producteurs (y compris le lycée) puisse livrer les restaurants collectifs pour les autres, en fonction de leurs tournées individuelles et de leur capacité matérielle de livraison (en termes de véhicule et de disponibilité) (opérations matérielles). Dès lors, les solutions se complexifient et impliquent un développement des coopérations horizontales.

En ce qui concerne le LMC, on est dans la situation inverse : les opérations méthodologiques sont immédiatement très développées, beaucoup de règles sont mises en place par la coopération multi-niveaux. En revanche, les opérations méthodologiques mises en place n'ont pas suffisamment prises en compte les contraintes et limites posées par les opérations matérielles. A cet égard, la méthode des tours de services n'a pas pu être mise en place de façon efficace en raison de ressources matérielles déficientes. La trajectoire d'innovation a alors consisté à adapter les méthodes avec les ressources matérielles disponibles. Cela se traduit, par exemple, par la définition du rôle de producteur-livreur qui doit remplir un certain nombre de conditions : avoir le temps suffisant et le véhicule adéquat pour effectuer les livraisons pour l'ensemble des producteurs d'un collectif. Ce nouveau rôle permet alors de réduire la dépendance de l'organisation logistique vis-à-vis de producteurs n'ayant pas les ressources matérielles pour livrer les points de retrait et, *a contrario*, de valoriser les ressources disponibles.

Le cas des opérations informationnelles illustre, lui aussi, le rôle central que peut jouer les opérations méthodologiques dans les trajectoires d'innovation. En effet, on pourrait attribuer la solidité de la solution initiale au fait que l'outil informatique, dans les deux études de cas, fonctionne sur un modèle similaire et dual : non seulement il permet de fluidifier et centraliser les opérations informationnelles, mais encore il inclut des opérations méthodologiques. En effet, il implique, dans sa conception même, des modalités d'utilisation, des fonctionnalités particulières qui peuvent s'apparenter à des méthodes. Des opérations méthodologiques complémentaires permettent ensuite de décider à qui reviennent les droits d'accès et de gestion de cet outil. Pour les FT, on observe une évolution d'une mobilisation multi-niveaux vers une coopération horizontale. Pour le LMC, l'outil est partagé entre le LMC qui est le créateur du site et son gestionnaire central (coopération multi-niveaux) et les producteurs à titre individuel qui en dispose pour obtenir les informations nécessaires à la préparation de commandes et à la livraison (aucune coopération).

Les opérations méthodologiques s'allient également aux opérations relationnelles et peuvent venir les renforcer. Cela concerne tout particulièrement les questions liées aux relations entre les producteurs et les cas de figure où les collectifs sont créés *ex-nihilo*. Des recherches mettent en évidence le rôle-clé de la proximité relationnelle dans le développement de pratiques commerciales et/ou logistiques collectives d'optimisation dans les CCAP (CHIFFOLEAU 2009 ; CHEVALLIER et al. 2013). Ainsi, les innovations commerciales et logistiques mises en place par le groupe de producteurs étudié par CHIFFOLEAU (2009) se sont développées sur la base d'un capital social solide et patiemment construit par des rencontres fréquentes et de plus en plus structurées sur un marché de producteurs. C'est de cette façon que s'est constituée la proximité relationnelle à l'origine d'innovations diverses et variées. Dans les cas présentés dans cette communication, les collectifs ont émergé différemment et ne bénéficient pas de ce capital social

initial. Et ce d'autant moins que les collectifs de producteurs en CCAP organisés autour des questions logistiques et commerciales sont bien souvent des collectifs relativement hétérogènes. Ils réunissent, en effet, des producteurs variés (maraîchers, céréaliers, éleveurs, etc.) aux contraintes différentes et par là même démultipliées, des producteurs potentiellement concurrentiels également (la plupart des collectifs réunissent plusieurs producteurs laitiers, plusieurs maraîchers etc.). De fait, cette hétérogénéité initiale, combinée à un capital social faible, est un terreau favorable à l'émergence de passagers clandestins, autrement dit de producteurs refusant de coopérer et cherchant à s'approprier le maximum de ressources (OSTROM 2010).

Pourtant, au sein des FT comme parmi les producteurs de LMC, le capital social parvient plus ou moins à se développer et à enrichir les opérations relationnelles au cours de la trajectoire d'innovation. Cet enrichissement pourrait être mis en parallèle avec le développement des opérations méthodologiques qui permettent de fixer les règles et normes qui régissent le collectif et par là même le structurent et le consolident. Dans l'organisation initiale des FT, les opérations méthodologiques sont embryonnaires, elles se développent progressivement en même temps que la coopération horizontale s'intensifie et le capital social se constitue. Ainsi, par exemple, des règles concernant l'appartenance au groupe et donc le droit d'accéder à ses ressources (nouveaux membres, cotisation) se développent au cours de la trajectoire. Elles concernent les opérations relationnelles, mais se basent sur des opérations méthodologiques. Ainsi, la mise en œuvre de règles et normes régissant le collectif permet de faciliter la confiance entre les individus, de renforcer le groupe et sa cohésion, et par là même d'enrichir les opérations relationnelles qui à leur tour, pourront permettre de faire évoluer encore les opérations méthodologiques, en mettant en œuvre des règles de plus en plus complexes. Pour les FT, la définition des limites du groupe (dans l'organisation actuelle) a été une première étape méthodologique et relationnelle vers le déploiement d'autres innovations dans l'organisation prévue : des innovations matérielles et méthodologiques (cf. ci-dessus), mais aussi des innovations relationnelles et méthodologiques (avec l'introduction d'individus travaillant pour le groupe et la mise en place d'un système de compensation plus complexe). Dans les deux cas, ces innovations sont surtout le fait du développement de coopérations horizontales.

Au sein des groupes de producteurs de LMC, la dynamique est différente. Les opérations méthodologiques sont conséquentes dès l'organisation initiale. Elles sont aussi, pour une large part, le résultat de la coopération multi-niveaux. En effet, c'est l'entreprise LMC qui est à l'initiative de la plupart des procédures matérielles mises en place, c'est aussi le LMC qui prend les principales décisions concernant les producteurs intégrant les collectifs et assure la cohésion du groupe. Du fait de cette centralisation des opérations méthodologiques par la coopération multi-niveaux, les opérations relationnelles connaissent des innovations moindres. Pour autant, la prépondérance des opérations méthodologiques menées par la coopération multi-niveaux dès l'organisation initiale n'empêche pas les innovations dans le domaine. Ainsi, les règles et procédures vont en s'adaptant et en s'affinant toujours plus. On peut également noter que globalement les coopérations horizontales augmentent au cours de la trajectoire d'innovation de LMC, notamment en ce qui concerne les opérations matérielles et les opérations méthodologiques.

- 4 -

Discussion : Quelles coopérations pour quelles innovations ?

4.1 Deux types de coopérations multi-acteurs et multi-niveaux pour des innovations logistiques communes.

Après avoir observé et analysé les trajectoires d'innovation, cette discussion conclusive est l'occasion de porter le regard plus spécifiquement sur les coopérations multi-niveaux qui agissent au sein de ces trajectoires, et dans une certaine mesure, les déterminent aussi. Ainsi, nous nous proposons ici de mettre en parallèle trajectoires d'innovation et coopération multi-niveaux. Finalement, les deux cas étudiés donnent à voir deux types relativement distincts de coopérations multi-niveaux, mus par des moyens et des méthodes, mais aussi des objectifs divers.

Ainsi, dans le cas des FT, la coopération multi-niveaux en place adopte une position d'assistance. Les acteurs qui la composent s'emploient à fournir au groupe de producteurs des moyens et des ressources (opérations matérielles et informationnelles) à la mesure de leurs compétences et champs d'action propres. On peut également considérer que l'aide apportée en termes de communication commerciale et d'animation du collectif (opérations relationnelles) participe de cette même logique. En effet, l'animation de collectifs de producteurs, notamment, dans la phase d'émergence du projet, est l'une des missions de structures comme la Chambre d'Agriculture ou le GEDA. Les techniques appliquées en matière d'animation pour les FT sont d'ailleurs les mêmes que pour tout autre collectif et se concentrent avant tout sur l'organisation de réunions, l'aide à la définition des objectifs du groupe et l'offre de conseils à la demande des producteurs. La seule différence consiste dans la durée de cette animation, plus longue dans le cas des FT, parce qu'il s'agit d'un projet qui bénéficie d'un appui politique très fort.

À la charge, ensuite, du collectif de mobiliser ces ressources en fonction de besoins et d'objectifs qu'ils se fixeront eux-mêmes. C'est pourquoi, les opérations méthodologiques sont si peu développées dans l'organisation initiale des FT. La coopération multi-niveaux est pensée comme une aide à la construction de fondations solides (en l'occurrence basées sur des opérations matérielles, informationnelles et relationnelles) sur lesquelles le groupe pourra bâtir son projet, selon sa propre vision et ses propres méthodes. En cela, la coopération multi-niveaux est envisagée comme un accompagnement dont l'objectif premier est l'autonomie et la professionnalisation du groupe. A ce titre, elle a vocation à inciter et développer très amplement les coopérations horizontales

Pour sa part, la coopération multi-niveaux organisée autour de l'entreprise LMC, si elle tend, comme dans le cas des FT, à favoriser les coopérations horizontales, c'est dans une mesure moindre. En effet, cette propension se cantonne à quelques opérations spécifiques, et tout particulièrement aux opérations matérielles où, à l'inverse des coopérations multi-niveaux des FT, le LMC fournit peu de ressources matérielles, ou du moins pas les plus centrales, il incite les producteurs à investir individuellement pour le groupe (à travers la mise en commun de locaux ou de véhicules notamment) et donc à développer des coopérations horizontales qui prennent en charge ces opérations matérielles. Pour le reste, la coopération multi-niveaux occupe une position centrale dans la trajectoire d'innovations. Elle participe activement à la construction du collectif, à son organisation et à ses évolutions et, en ce sens, se révèle l'instigateur principal des opérations méthodologiques, et ce, même s'il s'appuie pour cela sur quelques producteurs-clés identifiés comme plus innovants. Le LMC est également l'acteur central et quasi exclusif des opérations informationnelles. Pour ce qui est des opérations relationnelles, son rôle s'avère là encore central. Outre les tâches ayant trait à la relation commerciale, il assure l'animation du collectif et la centre sur les questions logistiques, plutôt que sur les dynamiques générales et collectives du groupe. Il effectue également un travail de fond concernant la cohésion des groupes et envient à incarner, au sein même du groupe, une figure d'autorité (leadership) : c'est le LMC qui décide en dernière instance des nouveaux

producteurs pouvant intégrer les sous-collectifs, il s'appuie pour cela sur des critères de profils productifs (types de produits proposés), de proximité cognitive (attrait spécifique pour les producteurs en agriculture raisonnée, en agriculture biologique et/ou en permaculture), de proximité spatiale (des producteurs du Nord et éventuellement des voisins des producteurs déjà impliqués), de proximité relationnelle aussi (eu égard aux producteurs déjà impliqués là encore). Il décide aussi, par un effet miroir, des producteurs pouvant être exclus des collectifs. A ce titre, son implication va bien au-delà de la coopération multi-niveaux des FT, il est partie prenante du projet. Rappelons ainsi que le LMC est co-responsable auprès des clients avec les producteurs, en cas de litiges. Ce rôle unique d'interlocuteur en « leadership » se distingue ainsi nettement de la nature même des FT cumulant les acteurs institutionnels et rendant malaisé une gouvernance plus centralisée.

Finalement ces deux positions (périphérique ou centrale) permettent de parvenir à un résultat relativement similaire : une innovation informationnelle dès l'organisation initiale et des innovations prépondérantes en opérations matérielles et méthodologiques et plus contrastées en opérations relationnelles. Dans un cas comme dans l'autre, il s'agit de bâtir une communauté de pratiques (WENGER, 2008) bâtie sur des objectifs, des moyens et des procédures communes. Ce qui les distingue, en revanche, ce sont les chemins empruntés : les trajectoires d'innovation ne sont pas strictement les mêmes et comme nous le disions précédemment, ces différences portent à la fois sur l'ordre des opérations dans lequel les innovations sont menées, sur leur intensité, mais encore sur leur rythme. En effet, là où le positionnement périphérique de la coopération multi-niveaux de FT impose une lente maturation du projet par étapes et par ajouts successifs tout en permettant d'approfondir les opérations relationnelles et favoriser les coopérations horizontales, le positionnement central de LMC, qui agit comme une locomotive, permet de mettre en place des solutions rapides, fonctionnelles et adaptables et donc des solutions plus complexes sur un temps plus court.

4.2. Les innovations logistiques pour penser les innovations territoriales en matière alimentaire ?

Les besoins mais aussi les volontés pour développer des innovations logistiques se font ressentir dans les territoires. Malgré des difficultés persistantes, les acteurs engagés dans les coopérations multi-acteurs et multi-niveaux se sont saisis des enjeux logistiques et tentent d'y répondre : travaux actuels sur l'accompagnement logistique à destination des structures d'accompagnement telles que les Chambres d'Agriculture ou les CIVAM, recherches de solutions par des entreprises privées se positionnant sur le commerce alimentaire de proximité, mais s'emparant de la question logistique : c'est le cas de LMC, mais de beaucoup d'autres aussi au niveau national comme la Ruche-Qui-Dit-Oui ! ou à des niveaux plus locaux, par exemple sur le territoire des Hauts-de-France avec des initiatives comme Mes Voisins Producteurs, Le Court-Circuit, Mange Malin ou Entraïd'Unions. D'autres acteurs, enfin, se concentrent quant à eux exclusivement sur la problématique logistique. Citons par exemple La Charrette, qui propose un service de covoiturage de produits agricoles par et pour les producteurs agricoles. Ces initiatives impliquant des formes de coopération très diverses laissent entrevoir l'émergence de nouvelles formes d'innovations sociales pour les territoires, pouvant participer à l'émergence de gouvernances alimentaires locales (territoriales) fondées sur la synergie des intérêts politiques, économiques, sociaux et environnementaux des différentes catégories d'acteurs des territoires.

Pourtant, actuellement, des difficultés dans la mise en œuvre des dispositifs de gouvernance alimentaire se font jour : créer des espaces de dialogue se révèle, à bien des égards, insuffisant pour entrer dans une dynamique d'action (BILLION, 2017 ; PERRIN, SOULARD, 2014).

Dès lors, la question du rôle de la logistique comme pivot des actions en faveur d'une gouvernance alimentaire territoriale (ou territorialisée) peut se poser. En tant qu'activité de mise en relation des acteurs, de circulation des biens et des informations au sein d'un espace défini, la logistique et ses enjeux constitue un levier pour articuler les ressources d'un territoire. D'autant plus que pour être efficaces et durables les opérations logistiques nécessitent, comme nous l'avons montré, une forte implication des acteurs (qui sont à la fois nombreux et opérant à des échelles distinctes). Ils doivent être en mesure de se coordonner et au-delà de coopérer activement, quitte à remettre en cause les organisations internes et individualisées qui fonctionnaient jusqu'alors. Les enjeux logistiques actuels, en exigeant une forme de transversalité obligent à sortir des cadres institutionnels, des directives et incitations générales et permettent une concentration sur des actions concrètes (techniques, etc.). Actions concrètes dont les deux études de cas montrent qu'elles sont différemment perçues et mises en œuvre, aboutissant alors à une gamme variées d'innovations,

Bibliographie

BA A, AUBRY C (2011) Diversité et durabilité de l'agriculture urbaine : une nécessaire adaptation des concepts ? *Noréis*, 221 : 11-24.

BLANQUART C, GONÇALVES A, RATON G, VAILLANT L (2015) Vecteurs et freins d'une logistique plus durable dans les circuits courts : le cas du Nord – Pas de Calais. *52^{ème} colloque de l'ASRDL « Territoires méditerranéens : agriculture, alimentation et ville »*, Montpellier, 7-9 juillet 2015.

CHEVALLIER M, DELLIER J, PLUMECOCQ G, RICHARD F (2013) Dynamiques et structuration des circuits courts agroalimentaires en Limousin : distance institutionnelle, proximités spatiale et relationnelle. *Géographie, économie, société*, 16 : 339-362. DOI : 10.3166/ges.16.339-362.

CHIFFOLEAU Y (2009) From Politics to Co-operation: The Dynamics of Embeddedness in Alternative Food Supply Chains. *Sociologia Ruralis*, 49 (3).

CHIFFOLEAU Y (2012) Circuits courts alimentaires, dynamiques relationnelles et luttes contre l'exclusion en agriculture. *Economie rurale*, 332. DOI : 10.4000/economierurale.3694.

COMMISSARIAT GENERAL AU DEVELOPPEMENT DURABLE (2017) *L'alimentation : un nouvel enjeu de développement durable pour les territoires*. Ministère de la transition écologique et solidaire, Paris.

DJELLAL F, GALLOUJ F (2009) Innovation dans les services et entrepreneuriat : au-delà des conceptions industrialistes et technologistes du développement durable. *Innovations, Cahiers d'économie de l'innovation*, 29 (1) : 59-86.

GADREY J (1996) *Services : la productivité en question*. Desclée de Brouwer, Paris.

GONÇALVES A, ZEROUAL T (2016) Analyser les impacts des circuits courts alimentaires : une étude en Nord-Pas de Calais. *Revue de la régulation*, 20. URL : <http://regulation.revues.org/11986> (consulté le 11 octobre 2017).

MAAF (Ministère de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt) (2015) *Utiliser les plateformes collectives pour développer l'approvisionnement local en restauration collective*. MAAF, Paris.

MARECHAL G (coord.) (2008) *Les circuits courts de commercialisation en agriculture : diversité et enjeux pour le développement durable*. Educagri Editions, Dijon.

- MOATI P, MEUBLAT O, POUQUET L, RANVIER M (2005) Comportements et attitudes des consommateurs à l'égard du commerce alimentaire. *Cahier de Recherche du CREDOC*, C211.
- MUNDLER P, RUMPUS L (2012) The Energy Efficiency of Local Food Systems: A Comparison between Different Modes of Distribution. *Food Policy*, 37(6): 609-615.
- OSTROM E (2010) [1990] *Gouvernance des biens communs. Pour une nouvelle approche des ressources naturelles*. De Boeck, Bruxelles.
- PLAN BARNIER (2009)
- POISSON M, SALEILLES S (2012) À chaque collectif de producteurs sa recette. In : PRIGENT-SIMONIN A-H, HERAULT-FOURNIER C (coord.) (2012) *Au plus près de l'assiette. Pérenniser les circuits courts alimentaires*. Quae/Educagri Editions, Paris/Dijon.
- PRIGENT-SIMONIN A-H, HERAULT-FOURNIER C (coord.) (2012) *Au plus près de l'assiette. Pérenniser les circuits courts alimentaires*. Quae/Educagri Editions, Paris/Dijon.
- RATON G, GONÇALVES A, VAILLANT L, BLANQUART C, LOEUILLEUX P, TELLIER C (2015) *ALLOCIRCO – Alternatives logistiques pour les circuits courts en Nord-Pas de Calais*, Rapport final ALLOCIRCO, IFSTTAR-Chambre d'Agriculture du Nord-Pas de Calais.
- RIZET C, BROWNE M, CORNELIS E, DESCAMPS J (2008) *Chaînes logistiques et consommation d'énergie : cas des meubles & des fruits et légumes*. Rapport final PREDIT, INRETS-ADEME.
- VAILLANT L, GONÇALVES A, RATON G, BLANQUART C (2017) Transport et logistique des circuits courts alimentaires de proximité : la diversité des trajectoires d'innovation. *Innovations*, 54 : 123-14. DOI : 10.3917/inno. pr1.0018.
- WENGER E (2008) [1998] *Communities of Practice. Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge University Press, Cambridge.