



HAL
open science

Allier performance logistique et objectifs de territoire dans les systèmes alimentaires de proximité : analyse de trois collectifs dans les Hauts-de-France

Céline Raimbert, Gwenaëlle Raton

► To cite this version:

Céline Raimbert, Gwenaëlle Raton. Allier performance logistique et objectifs de territoire dans les systèmes alimentaires de proximité : analyse de trois collectifs dans les Hauts-de-France. JRSS'21, 14èmes Journées de Recherche en Sciences Sociales : Session spéciale Gouvernance et construction territoriales, Apr 2021, Clermont-Ferrand, France. 15p. hal-03202585

HAL Id: hal-03202585

<https://hal.science/hal-03202585>

Submitted on 20 Apr 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Allier performance logistique et objectifs de territoire dans les systèmes alimentaires de proximité : analyse de trois collectifs dans les Hauts-de-France.

Céline Raimbert¹
Gwenaëlle Raton¹

Résumé

Des collectifs d'un nouveau genre émergent dans les chaînes courtes. Leur objectif est d'organiser la distribution de produits locaux à l'échelle du territoire. Ils se distinguent par les acteurs qui les composent (1) et par leurs objectifs (2). (1) Ils impliquent, en plus des producteurs agricoles, des acteurs de territoire qui sont à l'initiative de ces collectifs. Ces derniers, le plus souvent publics, mais aussi parfois privés, entendent contribuer, par leur action, au développement des territoires. (2) La présence d'acteurs du territoire engendre un dédoublement des objectifs de ces collectifs : à l'objectif de performance logistique, s'ajoute celui de développement territorial.

Ces caractéristiques posent de nouvelles questions qui tiennent à la capacité effective de concilier au sein d'un collectif des objectifs d'optimisation logistique orientés vers la rentabilité économique avec des objectifs territoriaux, orientés vers le développement local. Aussi, nous nous demandons : à quelles conditions ces collectifs sont en mesure de participer au développement des territoires sur lesquels ils opèrent, qu'ils servent ou desservent? Cela revient à chercher à comprendre d'une part à quelles conditions ces collectifs sont en mesure de constituer eux-mêmes des ressources territoriales, et d'autre part, à quelles conditions ces collectifs sont en mesure de mobiliser ou de produire d'autres ressources dans et pour le territoire. Pour cela, nous nous appuyons sur trois collectifs logistiques situés dans les Hauts-De-France.

L'analyse montre en quoi ces collectifs peuvent constituer des ressources territoriales de 3 points de vue : ressources matérielles, ressources organisationnelles, ressources idéelles. La discussion propose l'identification des leviers opérationnels permettant de parvenir à ce que ces collectifs constituent des ressources territoriales.

Mots-clés : Logistique ; Circuits courts alimentaires ; Performance logistique ; Actions collectives ; Ressources communes ; Développement territorial.

Introduction

Les travaux sur la logistique dans les circuits courts alimentaires de proximité (CCAP) mettent en évidence les performances extrêmement variables des organisations mises en place par les producteurs agricoles (Gonçalves 2013 ; Raton *et al.* 2015). Parmi les leviers d'optimisation, les solutions collectives font partie des plus prometteuses. Elles permettent en effet de réduire les coûts économiques et environnementaux liés à la livraison, ainsi que le temps passé par les producteurs aux tâches logistiques (Blanquart *et al.*, 2015). Néanmoins, ces organisations logistiques collectives en CCAP se révèlent diverses. Aux côtés des nombreux petits groupes informels constitués de quelques producteurs (en moyenne entre 3 et 5) se côtoyant et décidant de s'arranger entre eux pour livrer tout ou partie de leurs clients (Raton *et al.* 2018), apparaissent des collectifs logistiques d'un nouveau genre. Il s'agit de collectifs *a priori* plus grands, plus formalisés et ayant vocation à intervenir à l'échelle du territoire. Ils se distinguent ainsi par les acteurs qui les composent (1) et par leurs objectifs (2). (1) Ils impliquent, en plus des producteurs agricoles, des acteurs de territoire qui sont à l'initiative de ces collectifs. Ces derniers, le plus souvent publics, mais aussi parfois privés, entendent contribuer, par leur action, au développement des territoires. Si ces acteurs font déjà partie du panorama des CCAP, leur rôle s'affirme ici : ils se mobilisent pour faciliter ou organiser la distribution et la commercialisation des produits locaux sur leur territoire ; (2) La présence d'acteurs du territoire

¹ Université Gustave Eiffel / Laboratoire SPLOTT

engendre un dédoublement des objectifs de ces collectifs : à l'objectif de performance logistique, s'ajoute celui de développement territorial.

Ces caractéristiques posent de nouvelles questions qui tiennent à la capacité effective de concilier au sein d'un collectif des objectifs d'optimisation logistique orientés vers la rentabilité économique avec des objectifs territoriaux, orientés vers le développement local. Aussi, nous nous demandons : à quelles conditions ces collectifs sont en mesure de participer au développement des territoires sur lesquels ils opèrent, qu'ils servent ou desservent ? Cela revient à chercher à comprendre d'une part à quelles conditions ces collectifs sont en mesure de constituer eux-mêmes des ressources territoriales, et d'autre part, à quelles conditions ces collectifs sont en mesure de mobiliser ou de produire d'autres ressources dans et pour le territoire.

D'un point de vue méthodologique, il s'agit alors de questionner le degré de territorialisation de ces collectifs logistiques et de leurs actions (Amblard *et al.* 2018) et, en ce sens d'interroger leur relation aux territoires : leur échelle d'action et sa pertinence, mais aussi leur capacité à s'y adapter et à le valoriser, leur capacité à s'y inscrire. Pour cela, nous nous baserons sur l'analyse de trois collectifs logistiques situés dans les Hauts-de-France et étudiés dans le cadre du projet COLCICCA.

Ce papier s'appuie dans un premier temps sur la littérature pour questionner les contributions possibles de ces collectifs au développement territorial, en intégrant les enjeux spécifiques des systèmes alimentaires et de la logistique, comme action opérationnelle de gestion des flux. La méthode et les cas d'étude sélectionnés sont ensuite présentés. Dans une partie résultats, l'analyse montre en quoi ces collectifs peuvent constituer des ressources territoriales et ce, de 3 points de vue, qui correspondent aux différentes dimensions des territoires : ressources matérielles, ressources organisationnelles, ressources idéelles. La dernière partie discute des conditions nécessaires pour parvenir à ce que ces collectifs constituent des ressources territoriales, identifie des écueils et des leviers d'action, à destination notamment des acteurs de territoire.

1. État de l'art. CCAP, logistique et action collective : quelles contributions possibles au développement territorial ?

1.1. Développement territorial et alimentation

1.1.1 Appréhender le développement territorial via l'analyse des ressources

Le développement territorial se réfère à des démarches d'acteurs, orientées vers une meilleure vivabilité, une meilleure compétitivité et une meilleure attractivité de leurs territoires (Baudelle *et al.* 2011). Il implique une dynamique de changements systémiques fondés sur la mise en œuvre d'innovations de diverses natures (Torre, 2015).

Torre (2018) distingue deux moteurs de développement territorial : la production d'une part et la gouvernance d'autre part. Côté production, le développement territorial s'appuie sur la production de biens et services ancrée territorialement. Dans ce cadre, les actions en sa faveur sont menées en prenant en compte les caractéristiques du territoire, aussi bien en termes d'atouts que de contraintes. Cela suppose non seulement d'identifier, de mobiliser et d'agencer/organiser les ressources du territoire, mais aussi de participer à la création de ressources nouvelles pour le territoire. En ce sens, les actions et ses *inputs* comme ses *outputs* s'appuient sur le territoire et ses spécificités, en même temps qu'ils permettent sa valorisation (Gumuchian et Pecqueur, 2007). Côté gouvernance, le développement territorial s'ancre dans les démarches participatives. Il s'appuie sur la coordination d'acteurs hétérogènes, disposant de capitaux ou ressources diverses et le plus souvent asymétriques. Ainsi, les acteurs publics coopèrent, dans le cadre de projets communs (de territoire), avec des acteurs privés ou de la société civile. Un tel processus dynamique de coordination peut alors être en mesure de favoriser l'émergence de dispositifs de gouvernance territoriale (Rey-Valette *et al.*, 2011).

1.1.2. L'alimentation, un levier pour le développement territorial

Selon Campagne et Pecqueur (2014), les origines de la notion de développement territorial sont à chercher du côté de celles de développement agricole et de développement rural, en lien notamment

avec des problématiques foncières. Ainsi, l'agriculture se trouve régulièrement au cœur des travaux portant sur le développement territorial (Torre et Wallet, 2013). Plus récemment, des travaux invitent à s'intéresser au rôle de l'alimentation dans la mise en place de dynamiques de développement territorial (Loudiyi et Houdart, 2019). La mise en politique de la question alimentaire offre, en effet, un cadre favorable dans le sens où les projets se multiplient (développement des Projets alimentaires territoriaux (PAT), mise en œuvre de la relocalisation de l'alimentation, volontarisme sur l'approvisionnement local de la restauration collective dans le cadre de la loi Egalim) et où ils peuvent agir comme levier pour le développement territorial. Parmi les actions menées, celles concernant les CCAP, sont identifiées comme potentiellement vectrices d'innovations multiples : localisées, elles sont produites et mobilisées par et pour le territoire (Torre, 2018 ; Chiffolleau et Prévost, 2012).

1.1.3. La logistique dans les CCAP et ses inscriptions territoriales

Par ailleurs, parmi les questionnements actuels relatifs à l'essor des CCAP, la logistique tend à prendre de l'importance. Elle se décline non seulement à l'échelle des exploitations (tâches logistiques nombreuses, coûteuses et chronophages) (Raton *et al.*, 2018), mais aussi à l'échelle du territoire. Ce sont alors des questions de gestion des flux de proximité sur le territoire qui se posent : leur impact environnemental, leur organisation spatiale et temporelle ainsi que leur capacité à coexister avec les autres flux. Dans ce contexte, la question de la logistique des CCAP intéresse de plus en plus les acteurs de territoire qui multiplient les initiatives. Parmi ces dernières, figure la constitution de collectifs logistiques mobilisant, à leurs côtés, des producteurs autour des enjeux logistiques (rencontre offre/demande sur le territoire et problématiques concrètes d'acheminement des produits des bassins de production vers les bassins de consommation).

Au-delà d'un intérêt particulier de certains acteurs de territoire pour l'organisation du transfert de flux sur leur territoire, il s'agit de décliner une définition de la logistique qui ne soit pas uniquement la description d'une chaîne d'approvisionnement, mais qui mette en évidence d'autres aspects liés à cette fonction tels que :

- La logistique assure le lien entre production et consommation : en acheminant le produit, elle permet sa valorisation, lui apporte une valeur ajoutée. Elle implique aussi la démarche commerciale qui consiste elle aussi en une forme de valorisation du produit ;
- Les acteurs en sont le centre par les choix qu'ils effectuent en termes de localisation des points de production, de livraison, de consommation et de gestion des flux. Reliant ces points entre eux, ils impactent le territoire et contribuent à le penser de façon systémique ;
- La logistique est par essence collaborative, impliquant la coordination d'acteurs multiples aux intérêts divers, voire divergents, tout le long de la chaîne d'approvisionnement. En cela, elle peut être perçue comme un vecteur de construction de dispositif de gouvernance visant à favoriser la coopération entre les acteurs.

Il s'agira donc ici de questionner la contribution éventuelle de tels collectifs logistiques au développement territorial en recensant les ressources du territoire mobilisées, en identifiant la façon dont elles sont mobilisées (par qui, quoi, comment) et en se demandant si elles participent à la création de nouvelles ressources pour le territoire et lesquelles.

1.2. Les collectifs logistiques, une potentielle ressource territoriale commune ?

À travers l'analyse des ressources mobilisées et produites par ces collectifs, il s'agit de se demander dans quelle mesure ces collectifs peuvent constituer eux-mêmes des ressources communes dans et pour les territoires. Or, d'un point de vue théorique, ces collectifs peuvent tout aussi bien tendre vers le bien de club que vers la ressource commune. Le bien de club se définit comme le partage de ressources dans le cadre purement privé. Ainsi, les services et bénéfices apportés par le bien de club sont réservés à une communauté fermée d'acteurs mus par la rationalité économique et par des intérêts individuels convergeant. Les ressources communes, quant à elles, se caractérisent par des bénéficiaires potentiels plus nombreux, plus divers et moins définis (Ostrom, 1990). Elles reposent

sur une interdépendance forte des acteurs, qui élaborent conjointement des stratégies collectives pour obtenir des bénéfices communs. Leur objectif n'est pas la simple résolution de problématiques économiques et marchandes, mais implique également des enjeux sociaux ou territoriaux (Allaire, 2013). Si ces deux modèles théoriques se fondent sur la distinction de deux modes de gestion, ils impliquent pour le territoire des conséquences diverses, plus ou moins susceptibles de favoriser son développement. Ces conséquences concernent notamment l'accès d'une diversité plus ou moins grande d'acteurs et de territoires aux bénéfices générés par les collectifs, que ce soit via leur intégration directe au sein des collectifs ou via de possibles effets d'entraînement de l'action du collectif au-delà de ses limites propres.

En outre, ces idéaux-types ne s'incarnent pas de façon pure et absolue. Ainsi, comme Fournier *et al.* (2018) le rapportent au sujet des indications géographiques, ces deux logiques peuvent s'affronter, voire se succéder au cours de l'évolution des projets, au gré des choix formulés par les acteurs composant les collectifs. Ces choix porteront notamment sur la plus ou moins grande volonté d'inclure une diversité d'acteurs ou de territoires en tant que potentiels bénéficiaires des actions collectives menées. Dans le cas de collectifs logistiques, ce peut être par exemple : plus ou moins de producteurs, appartenant à un secteur géographique plus ou moins grand, des secteurs de livraison plus ou moins nombreux, plus ou moins divers, plus ou moins ruraux, plus ou moins favorisés aussi. Les choix peuvent concerner également la priorité accordée à un objectif ou à un autre. Ce type d'arbitrage apparaît d'autant plus complexe dans le cas des collectifs logistiques qui mêlent, dans le temps long, des intérêts économiques et des objectifs territoriaux. Le défi des collectifs semble alors consister à conjuguer un objectif de performance logistique qui passe par une réduction des coûts logistiques, la massification, l'optimisation des chargements, voire l'augmentation de l'aire de chalandise et des objectifs de territoires visant à favoriser l'agriculture locale, participer à la durabilité des systèmes alimentaires localisés, satisfaire l'ensemble des consommateurs du territoire en réduisant les inégalités d'accès à l'alimentation de qualité.

Pour que ces collectifs logistiques puissent prétendre contribuer au développement local des territoires dans lesquels ils s'insèrent, nous considérons que deux conditions doivent être réunies. La première est que ces collectifs se constituent davantage en ressources communes qu'en biens de club ; pour déterminer cela une analyse des modes de gestion des collectifs et de leur niveau de coopération est nécessaire. La deuxième est de se constituer en ressource commune territoriale, autrement dit mobilisant, activant, voire créant de nouvelles ressources, elles-mêmes territorialisées ; pour cela, il convient de mener une analyse par les ressources. Tandis que la première partie de l'analyse a été menée dans un précédent travail (Raimbert et Raton, 2020), le présent papier s'attachera à explorer la seconde partie de l'analyse relative aux ressources.

2. Méthodes et présentation des études de cas

2.1. Contexte et méthodes

Ce travail est issu du projet COLCICCA, un projet de recherche-action (CEREMA, IFSTTAR, Chambre d'Agriculture du Nord-Pas de Calais) proposant l'étude et l'accompagnement de trois collectifs logistiques dans les Hauts-de-France (2017-2019). L'objectif du projet était de mettre au point des méthodes d'accompagnement visant à favoriser ou consolider les solutions logistiques collectives mises en place (Raimbert *et al.*, 2019). Ainsi, dans le cadre de l'accompagnement des trois collectifs qui a eu lieu sur des durées variables (entre 3 et 18 mois en fonction des collectifs et de leurs besoins) et toujours avec l'appui des acteurs du territoire parties prenantes, le travail a consisté à élaborer des diagnostics logistiques systématiques des collectifs et à animer des ateliers portant sur l'optimisation de leur organisation logistique et adaptés aux besoins et attentes des collectifs en question.

2.2. Les données sur les cas d'étude : historique du collectif, acteurs, ressources et

interrelations

Si l'on décompose les données à notre disposition, on distingue : les informations relatives à l'histoire du collectif (le contexte de son émergence et sa formalisation), celles relatives à la composition du collectif (par type d'acteurs, par rôles) et aux ressources mobilisées. Cela permet en définitive d'interroger les interactions entre les acteurs et les ressources (qui apporte quelles ressources, qui utilise quelles ressources, à quelles conditions, qui en décide) et avec elles le niveau de coopération des collectifs. Si l'analyse menée ici se penche avant tout sur les ressources (mobilisées et créées), dans un souci de clarté et d'immersion dans la vie de ces trois collectifs, nous les décrivons, en y intégrant la présentation des acteurs et des interactions.

2.3 Présentation des études de cas : immersion dans la vie des collectifs et de leurs ressources

Les trois cas sont présentés successivement selon un schéma similaire. Un bref historique pose les bases descriptives permettant ensuite une analyse de l'évolution des positionnements club/commun. La présentation des acteurs impliqués permet l'identification des forces en présence. L'organisation logistique mise en place permet l'analyse par les types de ressources mobilisées.

2.3.1 Le Drive fermier du Montreuillois

Le Drive fermier du Montreuillois (DM) naît en 2014 à l'initiative de plusieurs collectivités du Montreuillois souhaitant développer une offre de produits locaux sur ce territoire. Elles font appel à la Chambre d'Agriculture pour mobiliser les producteurs agricoles du territoire. Après quelques réunions, un groupe d'une dizaine de producteurs se constitue en association et s'arrêtent sur un système de paniers distribués dans des points de retrait répartis dans le Montreuillois. À ce stade, le projet vise en une multiplication des points de retrait dans une perspective ambitieuse de maillage du territoire.

L'organisation logistique concrète de DM s'est structurée autour de l'outil numérique « Drive fermier » développé par l'Association permanente des Chambres d'Agriculture (APCA). Il permet aux producteurs d'assurer la gestion de la plupart des flux informationnels (visibilité de l'offre, gestion des commandes) et financiers (facturation, paiements). La communication commerciale de DM est assurée par l'association, mais les acteurs de territoire jouent un rôle important dans cette tâche : en aidant à définir la stratégie commerciale et à concevoir le matériel commercial détenu par l'association (logo, flyers), en mobilisant leurs réseaux pour promouvoir le collectif. Le transport des denrées s'organise autour de 2 nœuds logistiques : la plateforme et 4 points de retrait. Ces derniers se situent sur des exploitations agricoles ou des locaux municipaux prêtés par des collectivités du territoire. Les tâches de livraison sont effectuées avec les véhicules des producteurs, tandis que les caisses et glacières appartiennent à l'association. Quant à la plateforme, elle demeure le lieu central de l'organisation logistique collective : les producteurs s'y réunissent pour répartir les produits. La livraison des produits de la plateforme vers les points de retrait est assurée par 4 producteurs (pour 4 points de retrait), dont c'est le tour de service. Sur place, ces producteurs sont chargés des tâches de préparation et de distribution des paniers aux clients.

Cette organisation a été conçue par les producteurs, avec l'aide de la Chambre qui a animé et conseillé le groupe en phase d'émergence. Si la Chambre continue à intervenir auprès des producteurs à leur demande, l'organisation est désormais gérée intégralement par l'association qui l'adapte aux évolutions du collectif et de ses objectifs. Si dans un premier temps, les réflexions ont avant tout porté sur les trajets de livraison, la combinaison des tâches et la mobilisation des ressources humaines, les actuelles adaptations concernent trois principaux domaines. C'est prioritairement la gestion de l'équité entre les membres de l'association qui est mise en œuvre. Ainsi, le collectif a mis en place et fait évoluer un système de compensation complexe permettant à chaque producteur de s'engager à la hauteur de ses besoins et contraintes, sans remettre en cause l'équité entre tous. Ainsi, tandis que certains s'acquittent d'une commission supplémentaire (apport monétaire), d'autres offrent de leur

temps en effectuant des tâches logistiques et/ou commerciales pour le collectif (apport en nature). Outre les tours de service, ce système se traduit par la mise en œuvre d'équivalence entre les tâches et d'indemnités forfaitaires. En favorisant confiance et coopération entre les producteurs, il permet de multiplier les mutualisations de tâches et donc d'améliorer la performance logistique de l'organisation. Les deuxième et troisième domaine concernent le nombre et la localisation des producteurs et des points de retrait, autrement dit le développement du collectif et les stratégies envisagées. Concernant les producteurs, la stratégie initiale a été d'accueillir massivement de nouveaux producteurs afin de diversifier la gamme tout en veillant à ne pas induire de concurrence. Cette stratégie a aussi pour objectif de mieux répartir le temps passé aux tâches mutualisées, et ainsi rendre plus efficace la mutualisation. Actuellement, les entrées se font plus rares, le collectif considérant avoir atteint une masse critique pour l'organisation. Pour ce qui est des points de retrait, on observe une évolution similaire. Au cours des premières années de vie de DM, le collectif a envisagé ouvrir de nouveaux points de retrait et ainsi mailler encore davantage le territoire, à l'initiative propre des producteurs (point de retrait sur les fermes notamment) ou à l'initiative d'acteurs du territoire souhaitant proposer une offre de produits locaux supplémentaire. Ces projets, certains après une phase de test, ont finalement été abandonnés. Le collectif a privilégié la gestion logistique : les points de retrait moins performants (trop distants, pas assez de commandes, etc.) ont été abandonnés.

2.3.2 Les Paysans du Grand Hainaut

Les Paysans du Grand Hainaut (PGH) voient le jour en 2014, sous l'impulsion de la DRAAF qui souhaite promouvoir les plateformes logistiques collectives pour répondre aux besoins de développement de l'approvisionnement local de la restauration collective (MAAF, 2015). Elle s'associe rapidement au département du Nord, et le territoire hyper-rural de l'Avesnois et ses alentours est choisi pour l'expérimentation. S'ajoutent alors d'autres acteurs : le Parc national régional de l'Avesnois, l'Association pour le développement agricole et rural de Thiérache-Hainaut (ADARTH) et la Chambre d'Agriculture qui convie les producteurs agricoles du territoire à participer. Au fil des réunions, sous l'égide des acteurs de territoire, le groupe d'une dizaine de producteurs constitué en association affine son objectif : livrer collectivement la restauration commerciale et collective du Grand Hainaut

D'un point de vue logistique, le collectif s'appuie sur 3 outils, fournis par des acteurs de territoires : une plateforme logistique physique conçue par la DRAAF basée au lycée agricole du Quesnoy¹ ; un véhicule de livraison offert par l'Union des métiers et industries de l'hôtellerie (UMIH) ; et l'outil numérique Approlocal de la Chambre d'Agriculture qui met en relation fournisseurs locaux et acheteurs de la restauration dans la région. Les acteurs de territoire sont ainsi très présents sur les aspects commerciaux : s'ils s'appuient parfois sur les producteurs, ce sont eux qui assurent la stratégie commerciale du collectif et mobilisent épisodiquement leurs réseaux pour promouvoir PGH.

L'organisation initiale, élaborée conjointement par les acteurs de territoire et les producteurs, prévoit une importante mutualisation des ressources, ayant pour acteur central le lycée qui met à disposition une salariée. Le rôle-pivot du lycée agricole détermine ainsi les secteurs de livraison du collectif (45 minutes autour du lycée). Tandis que le lycée réalise les tâches de gestion des commandes, communication avec les clients et trajets plateforme-clients avec le véhicule offert, les producteurs sont chargés de livrer la plateforme, avec leurs véhicules et caisses personnelles, ainsi que de facturer les clients.

Mais, cette organisation est rapidement remise en cause par la réduction de la masse salariale du lycée qui l'oblige à limiter les tâches effectuées pour le collectif. L'organisation logistique collective n'est plus opérante et n'est pas remplacée par une autre organisation collective : les livraisons effectuées en direct par les producteurs avec leur véhicule personnel et en dehors du périmètre prévu se multiplient. Les conséquences sont : une augmentation notable des coûts logistiques de chacun

¹Le lycée agricole joue un double-rôle dans le collectif : producteur (ses produits font partie du catalogue PGH) et acteur de territoire (en raison de ses missions d'animation et de développement du territoire).

entraînant un désengagement progressif des producteurs et un collectif qui devient avant tout un carnet d'adresse. Les acteurs de territoire ont tenté d'aider les producteurs à élaborer une nouvelle organisation qui redonne sa place au collectif, mais les idées émergeant des débats n'ont pas, malgré quelques co-livraisons ponctuelles et une redéfinition du périmètre (plus resserré et pensé en fonction des producteurs capables de livrer pour le collectif), donné lieu à un sursaut de l'activité du collectif.

2.3.3 LeCourtCircuit.fr

LeCourtCircuit.fr (LCC) est créé en 2013 par 3 entrepreneurs de l'ESS (Économie Sociale et Solidaire). Leur objectif est de développer une offre de produits locaux dans les villes du Nord et du Pas-de-Calais et ainsi, de mettre en valeur les produits et producteurs de la région. Ils revendiquent ainsi une position d'acteur de territoire. L'entreprise d'ESS opte pour un système de paniers couplé à une plateforme numérique. Elle démarche à la fois les producteurs agricoles de la région avec l'aide du CIVAM et divers acteurs publics (collectivités, établissements publics) ou privés (acteurs du tissu commercial et associatif) pour qu'ils accueillent un point de retrait. Aujourd'hui, le collectif compte plus de 200 producteurs et une 20^{taine} de points de retrait répartis dans les agglomérations de Lille, Béthune, Bailleul et Dunkerque.

LCC s'organise autour d'un outil numérique créé par l'entreprise d'ESS. En plus de gérer les flux d'informations et financiers, cet outil est un élément central de la stratégie commerciale. Elle est menée par l'entreprise, détentrice de la marque, avec l'aide occasionnelle de producteurs.

En raison du nombre croissant de producteurs et de points de retrait, LCC est structuré en secteurs géographiques et sous-collectifs de producteurs, organisés autour de 2 nœuds logistiques, objets de mutualisation :

- 2 plateformes (sec et froid) localisées dans des exploitations et mises à disposition par des producteurs, désignés comme « gestionnaires de plateforme » ;
- des points de retrait : certains sont localisés dans des exploitations, la très grande majorité est mise à disposition par des acteurs de territoire.

Pour les autres tâches logistiques, actions et ressources individuelles et collectives se mêlent. Les véhicules personnels des producteurs sont utilisés, mais les caisses et glaciers appartiennent à l'entreprise. À l'exception de quelques cas de mutualisation, les producteurs gèrent de façon individuelle le trajet exploitation-plateforme et la mise en paniers de leurs produits. En revanche, les trajets plateforme-points de retraits ainsi que la distribution des paniers aux clients sont systématiquement mutualisés, selon 2 modalités possibles : soit un tour de service est mis en place et chaque producteur livre à tour de rôle, soit un « producteur-livreur » se désigne et assure les trajets toutes les semaines. Sur les points de retrait, la tâche commerciale de distribution est assurée par des « gestionnaires de point de retrait » : ce sont soit des producteurs, soit des acteurs de territoire (dans les cas où ils mettent à disposition des points de retrait). On note que LCC est le collectif où les acteurs de territoire sont le plus impliqués dans les tâches opérationnelles et la gestion quotidienne de la logistique. Ainsi, l'entreprise est souvent présente sur les nœuds logistiques pour aider les producteurs, elle effectue aussi occasionnellement des tâches de transport et notamment de la logistique retour.

Cette organisation est le fruit d'une évolution progressive de LCC, au cours de laquelle l'entreprise a démarché de plus en plus de producteurs et d'acteurs de territoires pour être en mesure d'augmenter les volumes et la diversité de l'offre (producteurs) d'une part et le nombre de consommateurs et de territoires (points de retrait) d'autre part. L'organisation s'est ainsi complexifiée au fur et à mesure du temps, en se structurant autour de secteurs géographiques de plus en plus nombreux et de plus en plus éloignés du foyer originel lillois. Cette complexification concerne aussi la structuration institutionnelle du collectif qui comprend d'une part un fonctionnement en sous-collectifs et d'autre part un système de compensation basé sur des indemnités attribuées aux producteurs et acteurs de territoire remplissant des rôles-clés au sein de l'organisation. Si le système est global, il fait l'objet d'adaptation au sein de chaque sous-collectif, en fonction des besoins et contraintes des producteurs le composant.

2.3.4 Le niveau de coopération de chacun des collectifs : synthèse et influence sur la capacité à constituer des ressources communes

Afin de compléter ces éléments de présentation, les conclusions d'une analyse antérieure du niveau de coopération au sein des collectifs permet d'identifier de fait des dispositions variables des 3 collectifs à constituer des ressources territoriales communes. L'analyse, par la théorie des communs, de la coopération au sein de ces collectifs (Raimbert et Raton, 2020) a permis de tirer les conclusions suivantes :

- DM présente un bon niveau de coopération entre acteurs et souligne le rôle-pivot de l'association, qui se coordonne efficacement avec les producteurs et les acteurs de territoire. Les ressources collectives sont nombreuses et diverses et ne font pas l'objet de comportements opportunistes notables. La multiplicité et régularité des mutualisations permet de mettre au point une organisation relativement complexe et optimisée.
- PGH fait montre d'un niveau de coopération plus faible : les principes coopératifs prévus au départ sont remis en question au premier aléa et le collectif ne parvient pas à s'adapter efficacement. Baser la majeure partie de sa logistique sur un acteur unique a probablement contribué à la vulnérabilité du système. Alors que les actions collectives sont de plus en plus irrégulières et ne reposent plus que sur l'outil numérique, les appropriations individuelles de ressources collectives se multiplient.
- Le niveau de coopération de LCC, comme DM, est élevé et repose sur des ressources et actions collectives nombreuses et diverses, permettant une organisation logistique collective pérenne, complexe et performante. Ce qui différencie les 2 cas est la place des acteurs de territoire. Chez LCC, c'est l'entreprise d'ESS qui joue le rôle de coordinateur, plutôt que les producteurs

Ainsi, deux collectifs sur les trois tendent vers la ressource commune en parvenant à mettre en place des mécanismes de coopération efficaces et de plus en plus complexes, capables d'augmenter la confiance entre les individus et de multiplier les actions collectives sur le territoire. Au contraire, PGH multiplie les comportements opportunistes et utilise le collectif avant tout afin de répondre à des stratégies individuelles. La plupart des tentatives pour mettre en place un dispositif institutionnel et de l'action collective n'ont pas vraiment abouti.

3. Résultats

Alors que le niveau de coopération est un premier indice relatif à la capacité des collectifs logistiques à constituer des ressources communes. Il s'agit ici d'approfondir la question de leur contribution au développement territorial en se demandant dans quelle mesure ces collectifs parviennent à mobiliser et donc valoriser les ressources du territoire d'une part et à créer des ressources nouvelles pour le territoire d'autre part. On choisit de distinguer trois types de ressources différentes qui correspondent aux différentes dimensions des territoires (Di Méo et Buléon, 2005) : ressources matérielles, ressources organisationnelles, ressources idéelles.

3.1. Les ressources matérielles (mobilisées et mobilisables) : offrir de nouveaux usages aux ressources préexistantes

Les ressources matérielles comprennent l'ensemble des éléments structurant l'espace et permettant son aménagement. D'un point de vue logistique, les ressources matérielles potentiellement mobilisées ou créées sur le territoire peuvent consister en des points assurant des opérations de production, stockage, dispatch, distribution et commercialisation, ainsi qu'en des outils facilitant les flux entre ces points : des véhicules, bien sûr, mais aussi des caisses et des glacières, des étiquettes, etc. À ces outils dont la matérialité est évidente, s'ajoute aussi les outils, le plus souvent numériques, de gestion des flux informationnels (gestion de stock et visibilité de l'offre, gestion de commande et

de facture, etc.) et financiers (paiements), essentiels au bon fonctionnement de la chaîne logistique. Dans les trois collectifs, une grande majorité des ressources matérielles mobilisées (espaces de stockage, véhicules, points de vente) sont des ressources préexistantes mises à disposition dans le cadre du collectif. Ce qui est nouveau, c'est que ces ressources trouvent via les collectifs une nouvelle forme de valorisation. Pour les locaux utilisés comme plateformes logistiques ou points de distribution, cette valorisation est notamment liée à leur localisation au sein du territoire du collectif : centralité au sein du bassin de production et/ou de consommation, position intermédiaire entre ville et campagne, etc. Ils sont privés (exploitation) ou publics (locaux associatifs/municipaux), mais parce que mis à disposition du collectif et du territoire, cela augmente la taille du tissu commercial, comme le maillage en nœuds logistiques. La valorisation tient également au fait que leur usage est ainsi démultiplié : aux usages individuels (des exploitations notamment), s'ajoutent des usages collectifs ; aux usages productifs (les exploitations toujours) ou associatifs (locaux), s'ajoutent des usages logistiques. De tels multi-usages laissent entrevoir de nombreuses potentialités sur les territoires en termes de relais logistiques ne nécessitant pas d'investissements lourds au départ. À ce titre, ils constituent un approfondissement et une extension des usages collectifs déjà pratiqués dans le milieu agricole (CUMA et groupements d'employeurs, ateliers de transformation ou points de vente collectifs). En outre, parce que les acteurs du territoire mettent en commun des locaux existants, ils peuvent agir pour ajuster d'éventuels déséquilibres observés sur le territoire (déserts alimentaires etc.). Par ailleurs, certains producteurs, stimulés par les activités menées dans le cadre des collectifs, ont investi, à titre individuel, dans des ressources matérielles (chambre froide, véhicule plus grand ou réfrigéré, outils de transformation et de conditionnement) destinées à des usages individuels, mais aussi pour certains à des usages collectifs. Dans un cas comme dans l'autre, de tels investissements peuvent contribuer indirectement à constituer un équipement de plus grande qualité et ainsi une meilleure offre de produits locaux sur le territoire.

Les outils de gestion des flux constituent pour leur part des innovations technologiques. Si les trois collectifs y ont recours, seuls deux outils sur les trois ont été développés localement et pensés pour répondre aux spécificités de leur territoire. Les collectifs concernés ont un accès privilégié (PGH : tarifs réduits et accompagnement) ou exclusif (LCC) de l'outil et constituent en retour des ambassadeurs de ces outils qui ont vocation à être dupliqués, après ajustements sur d'autres territoires (diffusion en cours pour Approlocal, envisagée pour LCC).

Finalement, peu de ressources matérielles nouvelles sont créées. Les collectifs logistiques permettent surtout de valoriser des ressources préexistantes, en faisant évoluer leur statut pour intégrer plus de bénéficiaires (ressources privées vers ressources communes) et en leur attribuant un usage logistique inédit aux côtés d'autres usages (productifs, sociaux, etc.). Si les collectifs parviennent à se pérenniser et à insuffler l'essor du débouché CCAP, ils pourraient être en mesure de susciter des besoins nouveaux à combler pour répondre à la demande croissante des habitants en produits locaux, de qualité et accessibles. Dans ce cas, on peut imaginer que d'autres ressources matérielles territoriales soient créées grâce aux collectifs, telles que des exploitations agricoles, des plateformes logistiques dédiées, etc. mais ce n'est pas le cas à ce jour dans les collectifs enquêtés et leur territoire.

3.2. Ressources organisationnelles : formaliser l'action collective, une contribution à l'élaboration de dispositifs de gouvernance territoriale

Plus que la production de ressources matérielles, ces collectifs permettent surtout la formalisation d'une action collective autour d'acteurs et de ressources préexistantes. Ce qui est alors produit, ce sont de nouvelles interactions : il y a une reconfiguration des ressources et de certains réseaux d'acteurs territoriaux. Cette reconfiguration n'était, pour les collectifs logistiques connus jusqu'alors, ni formalisée, ni de grande ampleur. Les collectifs logistiques que nous analysons ici sont, quant à eux, en mesure de créer de nouvelles ressources relationnelles sur et pour le territoire. Cela tient à leur taille, à la diversité des acteurs qu'ils intègrent, mais aussi aux modes de gouvernance choisis et aux mécanismes de coopération que ces derniers permettent. En outre, la seule présence des acteurs de territoire suppose des relations étroites entre des acteurs issus de mondes différents, qui sont

amenés à mettre en place des modes d'interaction différents des modes habituels (comme la subvention, le conseil ou la prestation de services), induisant une forme d'horizontalisation de la relation qui ne va pas de soi. Ainsi, la nouvelle proximité relationnelle et organisationnelle de ces acteurs exige la mise en œuvre de mécanismes de coopération propres et davantage formalisés, car différents des systèmes de solidarité connus de ces acteurs (qu'il s'agisse de l'entraide agricole côté producteurs ou de communautés de pratiques ou de compétences pour les acteurs de territoire).

L'activité de transfert de flux exige de la coordination entre ressources et acteurs. Mais, dans le cas de ces collectifs, il ne s'agit pas seulement de faciliter la coordination entre acteurs, faute de quoi le transfert de flux est moins performant, mais d'interagir pour organiser et pérenniser la mise en commun des ressources. Ce type d'organisation suppose la constitution de dispositifs institutionnels : ils se caractérisent par un ensemble de règles permettant de réguler les usages des ressources et les relations entre les acteurs. Ils sont ainsi le reflet de la manière dont les interactions sont envisagées et coordonnées (Ostrom, 1990). Ces règles impactent la façon dont sont combinées les tâches, mutualisées les ressources logistiques, élaborés les systèmes de compensation.

Ces dispositifs institutionnels participent aussi à la création d'arènes au sein desquelles les acteurs dialoguent, négocient, décident et fomentent les actions collectives. Dans deux des trois cas (LCC et DM), les dispositifs institutionnels sont robustes et complexes, ils permettent alors de multiplier ce type d'arènes. Cela tend à pérenniser le collectif et à lui permettre de croître en même temps que de s'ancrer dans son territoire. Ainsi, on observe des collectifs accueillant des producteurs de plus en plus nombreux (DM et LCC) et/ou agissant sur des secteurs de livraison de plus en plus maillés et/ou étendus (LCC). La mise en place de règles sert donc l'évolution du projet, son adaptation aux aléas et par là même sa robustesse.

La robustesse du collectif tient aussi à la force des relations nouées entre les acteurs et les lieux ou arènes du collectif. Selon la capacité à nouer des partenariats et à les rendre solides et pérennes, le territoire du collectif est soit un ensemble de points reliés par des flux, soit un réseau en formation, mobilisable par ailleurs. C'est par exemple le cas de LCC qui multiplie les partenariats avec d'autres acteurs, notamment associatifs. Ces partenariats prennent des formes diverses plus ou moins formalisées qui peuvent aller de l'ouverture d'un point de retrait supplémentaire aux simples échanges de bonnes pratiques, en passant par des interventions dans les formations de lycées agricoles de la région. Par ces partenariats, LCC contribue à la constitution d'un réseau d'acteurs locaux œuvrant en faveur de l'alimentation locale et durable.

Finalement, si ces collectifs ne sont pas forcément en mesure d'être eux-mêmes des dispositifs de gouvernance territoriale, ils sont toutefois susceptibles de jouer un rôle d'activateur (Lardon *et al.* 2014) pour l'élaboration de tels dispositifs ou du moins, de lieux d'apprentissage d'une coopération formalisée et horizontale entre des acteurs divers. Dans tous les cas, ces collectifs constituent *a minima* des communautés de pratiques (Wenger, 1998) autour de la logistique en CCAP d'une part, mais aussi plus largement de l'alimentation et du territoire ensuite. Ils permettent en effet l'émergence d'un langage commun et de pratiques conjointes et favorisent ainsi l'interconnaissance d'acteurs qui se connaissaient mal. À ce titre, ils tendent à représenter une capacité d'action collective latente, potentiellement mobilisable pour d'autres usages que ceux définis actuellement. Ils sont l'affirmation d'un potentiel de solidarités locales nouvelles sur un territoire, un lieu d'*empowerment* collectif (Klein, 2006).

3.3. Les ressources idéelles : promouvoir le territoire

Dans nos cas, les ressources idéelles consistent surtout en la promotion de marques de territoire permettant une valorisation symbolique des territoires dans lesquels les collectifs se déploient. Les collectifs utilisent tous dans leur nom ou leur descriptif des marqueurs territoriaux : à l'échelle de pays pour PGH et DM (le Hainaut et le Montreuillois), à l'échelle régionale pour LCC (Nord-Pas de Calais). Le territoire y est utilisé comme une marque. Ainsi, le transfert de produits n'est pas que matériel ou économique, il véhicule en plus le savoir-faire local, valorise les acteurs de la production, tout comme la dynamique des collectivités qui contribuent à ce transfert de flux. La qualité du

transfert de flux est ainsi en capacité de servir l'image de marque du territoire.

En outre, les collectifs logistiques, quoique très ancrés dans les opérations logistiques du transfert de flux, peuvent également, dans une perspective de diversification de leurs activités, être le support d'activités annexes capables de mobiliser ou de créer des ressources territoriales idéelles. Ainsi, DM et LCC agissent en tant que relais d'information auprès de leur propre communauté (partenaires, clients) sur les actions menées sur leur territoire en faveur de l'agriculture locale, des CCAP, de l'alimentation durable, etc. LCC va encore plus loin : en devenant ambassadeur Haut&Fort !, communauté de promotion de la région Hauts-de-France, il s'engage lui-même dans le marketing territorial.

Finalement, les collectifs parviennent à mobiliser et/ou créer des ressources territoriales diverses. Comme c'est souvent le cas dans le cadre du développement territorial, les innovations sont plutôt frugales et bien moins technologiques que sociales (Torre, 2018). À ce titre, les ressources relationnelles sont les principales ressources créées par les collectifs. Si leur capacité à élaborer des dispositifs institutionnels complexes et complets est variable d'un collectif à l'autre, ils permettent dans tous les cas aux acteurs de se rencontrer, d'engager le dialogue et de se positionner. En ce sens, ils constituent des formes plus ou moins abouties d'apprentissage de la coopération. Du point de vue des ressources matérielles, il s'agit avant tout d'optimiser les usages des ressources préexistantes, sans exclure la possibilité de création de ressources nouvelles sur un temps plus long. La temporalité apparaît aussi fondamentale dans le cas des ressources idéelles qui semblent intervenir surtout dans un second temps. La création de ressources idéelles dans les collectifs s'inscrit ainsi dans une démarche de diversification des activités et d'approfondissement de l'ancrage territorial des acteurs.

4. Discussion : les écueils et leviers d'action

Afin d'atteindre les objectifs fixés par ces collectifs, la discussion vise à évoquer quelques écueils et les leviers d'action favorisant la mobilisation et la création de ressources territoriales. Les pistes de réflexion suivantes ont ainsi été identifiées : la temporalité selon laquelle les différents objectifs sont poursuivis, le choix du périmètre d'action du collectif et enfin, le choix de la solution logistique et de l'échelle d'action appropriée des acteurs de territoire vis-à-vis des chaînes d'approvisionnement.

4.1 Le collectif logistique, un hybride à l'équilibre fragile qui se construit par étapes

Poser la question du collectif logistique comme ressource commune territoriale incite à revenir sur son hybridité. En effet, nous pouvons considérer que ces collectifs logistiques tendent à se comporter comme des formes hybrides de ressources, où se mêlent éléments marchands et non-marchands, exclusivité et non-exclusivité (Coriat, 2015). Cette hybridité suppose alors une fluidité/porosité entre les deux modèles (biens de club et ressources communes). Dans ces types de collectifs dont les objectifs économiques et territoriaux sont conjointement fixés dès leur construction, cette hybridité peut être synonyme de vulnérabilité, rendant les collectifs d'autant plus susceptibles de passer de ressources communes à biens de club, autrement dit de privilégier les objectifs économiques au détriment des objectifs territoriaux. Ainsi, la capacité du collectif à exclure certains producteurs agricoles et/ou certaines portions du territoire de son organisation peut à la fois permettre une meilleure performance économique de cette dernière (plus de fluidité, plus de massification, plus de rentabilité par trajet) mais avoir un impact plus réduit en termes de développement territorial. Cette tension est particulièrement forte chez DM où, malgré la volonté de répondre aux demandes des collectivités publiques, les choix effectués, en matière d'inclusion de nouveaux membres ou d'ajout de nouveaux points de retrait, répondent, en définitive, davantage à des logiques économiques et de performance logistique. Il s'agit, dans tous les cas, d'un équilibre difficile à trouver et d'une problématique commune à d'autres ressources territoriales (Fournier *et al.*, 2018 au sujet des indications géographiques par exemple).

Cependant, si l'hybridité peut constituer une vulnérabilité, elle peut aussi être envisagée comme une

capacité d'adaptation des collectifs, une capacité à évoluer et à faire évoluer ses actions collectives et à se constituer plutôt en ressource commune qu'en bien de club. Ainsi, différents éléments tendent à montrer qu'il existe, pour ces collectifs, un enjeu fondamental autour de la temporalité. L'analyse des trois collectifs logistiques permet de mettre en lumière une résolution progressive, voire successive des deux objectifs. Il semble alors que, dans un premier temps, les collectifs se consolident autour des enjeux logistiques, supposant des actions concrètes, sans lesquelles le transfert de flux n'est pas assuré. Ce sont donc des actions collectives ancrées dans l'opérationnel et dont dépendent les collectifs pour leur pérennité. Outre que ces actions sont indispensables à l'existence du collectif, elles permettent de créer des ressources relationnelles. En facilitant ainsi la mise en place de mécanismes de coopération, elles multiplient les arènes de dialogue entre les acteurs (via des réunions, mais aussi sur les plateformes etc.). Ainsi le coût de la coopération est limité et permet l'éclosion de dispositifs institutionnels, susceptibles à leur tour de faire encore baisser le coût de la coopération en instaurant des règles pérennes, décidées et acceptées par tous. Réduire le coût de la coopération permet alors d'une part de complexifier l'organisation logistique en introduisant plus de coopérateurs et/ou plus de secteurs de livraison et d'autre part d'investir d'autres domaines, de diversifier les actions collectives au-delà du champ purement logistique.

La question de la temporalité peut aussi concerner le rôle des acteurs de territoire qui sont à l'origine des projets et les garants des objectifs de territoire. Comme illustré dans la présentation des cas, d'un collectif à l'autre, ils remplissent des rôles et occupent des positions différentes : chez DM, ils mènent un travail régulier d'accompagnement du collectif mais laissent dès le départ beaucoup de liberté aux producteurs pour construire un projet qui leur correspond et favoriser ainsi leur autonomie. Dans les cas de LCC et PGH, les acteurs de territoires sont beaucoup plus présents et imposent leurs méthodes et outils. Observés dans le temps, leur rôle et positionnement peuvent évoluer.

Si le respect de la temporalité semble à préconiser, la phase d'émergence doit être l'objet d'une attention toute particulière. C'est une phase critique où le rôle des acteurs de territoire est déterminant, en dépit de la priorité accordée aux objectifs logistiques. Ce n'est pas le positionnement de ces acteurs en soi qui est déterminant, mais la relation qu'ils tissent avec les producteurs. Ainsi, alors que l'entreprise d'ESS de LCC soigne sa relation avec eux, les acteurs de territoire de PGH voient dans le collectif un laboratoire d'expérimentation et une vitrine de leur action politique. Ce positionnement entraîne un défaut d'appropriation du projet par les producteurs. Ainsi, élaborer un espace relationnel stable entre producteurs et acteurs de territoire serait l'un des principaux leviers d'action, en phase d'émergence.

En phase de consolidation, le rôle des acteurs de territoire évolue et tend à s'orienter davantage vers les objectifs territoriaux. Il s'agit de favoriser l'attractivité des collectifs, pour les producteurs et pour les consommateurs. Pour cela, plusieurs rôles sont observés. Pour inciter les producteurs à s'impliquer dans les collectifs, les acteurs de territoire peuvent, d'abord, faire valoir leur capacité d'action et accomplir avec eux des tâches logistiques. C'est le cas dans le collectif LCC, mais aussi, par exemple, au-delà des collectifs enquêtés ici, de la Chambre d'Agriculture de l'Aisne qui mobilise une conseillère pour effectuer des tâches au sein d'un drive fermier. Les acteurs de territoire peuvent aussi intervenir plus spécifiquement sur l'attractivité commerciale du collectif. L'objectif est alors d'inciter les consommateurs à recourir à ses services et de multiplier les bénéfices produits par le collectif. La plupart des acteurs de territoire possède des ressources et compétences en matière de réseaux et communication. La promotion commerciale est donc une pratique répandue parmi eux, mais de façon plus ou moins aboutie.

Pour cette phase de consolidation, deux leviers sont activables : consolider l'objectif économique dans un premier temps pour affirmer l'objectif territorial ensuite ; ou faire se conjuguer les 2 objectifs en privilégiant les coopérations multi-acteurs, notamment publics/privés. Le 1^{er} levier mise sur une consolidation progressive des collectifs et valorisent une hiérarchisation des objectifs dans le temps (économiques puis territoriaux). Une fois l'attractivité du collectif et l'engagement des producteurs assurés, l'extension sociale et spatiale du collectif est permise. Dans ce cas, le collectif peut évoluer du club vers le commun. Le 2nd levier repose sur la diversification des acteurs publics/privés au sein des collectifs. Elle met ainsi au service du collectif les atouts de chacun (légitimité territoriale,

influence politique et réseaux vs souplesse d'action et capacité d'investissement). Si dans les cas enquêtés, les principaux acteurs de territoire sont de même nature, de plus en plus d'initiatives se fondent sur ce type d'alliances. Ainsi, par exemple, La Charrette, plateforme collaborative de co-livraison, propose ses services aux collectivités pour développer des espaces numériques privés partagés entre producteurs et fournisseurs de la restauration collective.

4.2 Choix du périmètre d'action des collectifs logistiques

Les résultats de ce travail mettent en évidence un autre enjeu récurrent, celui de la définition de du périmètre pertinent d'action. Aux vues des résultats présentés, la cohérence du périmètre d'action avec le collectif constitué semble importante. Elle est apparue centrale dans la gouvernance des collectifs. Ces limites ne sont pas seulement sociales dans le sens où elles donnent des bornes au groupe, mais aussi spatiales. La définition de ces limites participe à l'inscription du collectif et à son identité. Elle facilite la proximité relationnelle si le collectif est restreint (bien de club). Mais le périmètre défini peut aussi contraindre l'organisation de la coopération logistique s'il est trop vaste ou que ses membres sont trop dispersés sur le territoire, en augmentant les temps et les coûts de la logistique. Il semble, ainsi, qu'un périmètre d'action clairement défini ait un impact sur la performance et la complexité de l'organisation logistique collective, elle-même basée sur des effets de régularités (trajets identiques chaque semaine) et de proximités (mise en place de secteurs de livraison). En outre, des points de retrait fixes (DM et LCC), plutôt que des clients variables d'une semaine à l'autre et localisés dans un vaste périmètre (PGH) facilitent l'ancrage territorial du collectif, mais aussi sa robustesse.

L'inscription spatio-temporelle du collectif s'avère également importante, dans le sens où le collectif évolue et que le périmètre d'action doit pouvoir évoluer avec lui. Ceci est le garant d'une capacité des collectifs à gérer les phases de croissance.

La délimitation d'un territoire d'action se révèle pourtant un exercice difficile, dans le sens où les priorités logistiques visant au transfert de flux peuvent privilégier les territoires incluant des bassins de consommations denses et à bons niveaux de revenus, alors même que la logique territoriale privilégiera l'intégration de territoires plus divers. Parallèlement, la logique qui préside à la création des collectifs bien que territoriale, est aussi politique. Elle est un appui précieux dans le sens où elle permet par exemple une augmentation du tissu commercial proposant des produits locaux. Sans compter que l'arène politique a une capacité de mobiliser un ensemble d'interlocuteurs disposant de ressources. Le pendant c'est aussi que la définition du périmètre d'action peut tout autant relever d'enjeux politiques que de marketing territorial. Dès lors, une politique volontariste de soutien au développement d'un territoire économiquement en déclin, peut donner lieu à une survalorisation d'un territoire, sans que les objectifs logistiques ne soient facilement atteignables. C'est le cas de PGH qui, non seulement agit au sein d'un territoire hyper-rural en déprise (le Grand Hainaut), mais dont le périmètre d'action ne correspond à aucun échelon territorial identifié, ou du moins doté de compétences propres. Il est surtout un espace permettant de créer une unité englobant l'ensemble des exploitations intéressées par le projet et localisées à la fois dans l'Avesnois, le Cambrésis, la Sambre et le Valenciennois. Le périmètre d'action de PGH se caractérise alors par un espace relativement vaste, hétérogène, peu dense et composée de secteurs particulièrement défavorisés. Ces caractéristiques combinées à une spécialisation sur un débouché en cours de consolidation et qui peine à se structurer (la restauration collective) rendent d'autant plus difficile l'action du collectif, aussi bien en termes de coûts logistiques que de coûts de coopération. En définitive, si les acteurs de territoire recherchaient à travers PGH la valorisation du territoire et la création d'une image, les difficultés logistiques rencontrées par le projet ont eu l'effet inverse.

4.3 Concilier choix de l'échelle, type d'action et chaînes d'approvisionnement

Face aux enjeux logistiques des CCAP, on observe de nombreuses ambivalences. Bien que le sujet et ses enjeux commencent à être connus, ils ne sont pas toujours compris. La logistique relève pour

partie de compétences que n'ont *a priori* ni les acteurs de territoire ni les producteurs. Pour aborder cette fonction, ce sont souvent les mêmes ressorts qui sont mis en place : une concentration sur les flux matériels qui calque les méthodes des chaînes longues, avec un attrait pour les investissements lourds (plateforme, expertise de logisticiens) et tournés vers des outils facilitateurs, reflets des compétences de certains acteurs de territoire ; ou vers des solutions d'optimisation à la mode qui s'appuient sur le relationnel (mutualisation). Les collectifs étudiés montrent qu'il est parfois difficile pour les acteurs de territoire de trouver la bonne échelle d'action, oscillant entre la solution logistique locale (plateforme, mutualisation) et l'enjeu à l'échelle du système alimentaire (projet de territoire). Leur objectif de développement local et tous les enjeux politiques liés aux systèmes alimentaires territoriaux les orientent vers des projets de territoire, mais est-ce la bonne échelle ? Les collectifs étudiés sont un bon exemple : les acteurs de territoire ne sont en capacité de rassembler au sein de collectifs qu'une des composantes agricoles du territoire et, au sein de ceux qui ont souhaité s'investir dans une démarche collective, collaborer reste difficile.

Finalement, face aux difficultés à identifier les flux locaux sur un territoire, c'est-à-dire de percevoir les flux de marchandises traversant les territoires et à traiter de la question logistique à cette échelle, il semble nécessaire de faire concorder *supply chain* et système alimentaire local. Cette échelle *supply chain* est intéressante car elle prend en compte l'ensemble des lieux qui composent la chaîne d'approvisionnement : les exploitations agricoles, les points de vente livrés, les bassins de consommations, mais aussi les lieux de transformation, de stockage et de conditionnement qui sont autant de points de rupture de charge qui structurent la mobilité des marchandises et ainsi les pratiques d'acteurs et les possibilités réelles de coopération. Elle permet ainsi une prise en considération des réalités du territoire et des points qui permettent la relation entre des bassins de production et de consommation. Elle impose néanmoins de considérer l'ensemble des caractéristiques des flux comme la saisonnalité, la fréquence, les régularités et irrégularités d'approvisionnement. En ce sens, l'échelle *supply chain* est sans doute la voie à privilégier mais aussi la plus difficile à mettre en place.

Souvent minimisée, relevant de l'action opérationnelle, la logistique semble dans les cas étudiés, constituer une amorce intéressante de coopération sur un territoire. Pourtant, pour permettre la pérennité du transfert de flux, la logistique ne peut être pensée exclusivement comme une amorce, mais plutôt comme un rouage central du système alimentaire. Les tâches logistiques sont en effet capables d'impacter le territoire, ses représentations, tout comme son développement. L'action commune autour de tâches logistiques se révèle un possible vecteur de construction de dispositif de gouvernance. Sur les territoires étudiés, lorsqu'il fonctionne il est à considérer avec d'autres systèmes de gouvernance, ceux de l'alimentaire notamment, mais pas uniquement.

En outre, ces collectifs, par leur dimension opérationnelle, constituent un potentiel intéressant pour un territoire. Si une série d'écueils, dont la liste ici n'est pas encore exhaustive est à éviter, il semble qu'ils puissent constituer des ressources mobilisables dans la mise en œuvre d'une gouvernance alimentaire territoriale, indispensable à la constitution de systèmes alimentaires locaux durables.

Références bibliographiques

- Allaire G., 2013, « Les communs comme infrastructure institutionnelle de l'économie marchande », *Revue de la régulation*, n°14
- Amblard L., Berthomé K., Houdart M., Lardon S., 2018, « L'action collective dans les territoires. Questions structurantes et fronts de recherche », *Géographie, Économie, Société*, Vol. 20, n°2, p. 227-246
- Baudelle G., Guy C., Mérenne-Scoumaker B., 2011, *Le développement territorial en Europe. Concepts, enjeux et débats*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes.
- 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'ASRDLF*
- Campagne P., Pecqueur B., 2014, *Le développement territorial. Une réponse émergente à la mondialisation*, Paris, Éditions Charles Léopold Mayer.
- Chiffolleau Y., B., 2012, « Les circuits courts, des innovations sociales pour une alimentation durable dans les territoires », *Norois*, n°224, p. 7-20
- Coriat B. (dir.), 2015, *Le retour des communs. La crise de l'idéologie propriétaire*, Ed. Les liens qui libèrent
- Di Méo G., Buléon P., 2005, *L'espace social. Lecture géographique des sociétés*, Paris, Armand Colin.
- Fournier S., Biénabe E., Marie-Vivien D., Durand C., Sautier D., Cerdan C., 2018, « Les indications géographiques au regard de la théorie des communs », *Revue internationale des études de développement*, 233 (1), p. 139-162
- Gonçalves A., 2013, *La performance des organisations logistiques des circuits courts de distribution : une analyse des déterminants et leviers d'amélioration*, Thèse de doctorat en Sciences économiques, Université de Lille 1/IFSTTAR
- Gumuchian H., Pecqueur B., 2007, *La ressource territoriale*, Paris, Economica
- Gumuchian H., Grasset E., Lajarge R., Roux E., 2003, *Les acteurs, ces oubliés du territoire*, Paris, Economica
- Klein J.-L., 2006, « De l'initiative locale au développement territorial : une perspective synthétique ». In Simard M. et al. (dir.), *Inégalités, démocratie et développement : des enjeux pour la gouvernance des territoires locaux et régionaux*, Rimouski, CRDT
- Loudiyi S., Houdart M., 2019, « L'alimentation comme levier de développement territorial ? Réflexions tirées de l'analyse processuelle de deux démarches territoriales », *Économie rurale*, n°367, p. 29-44
- Lardon S., Milian J., Loudiyi S., Leblanc P., Barthe L., Tautelle F., 2014, « Du potentiel à l'action : la gouvernance territoriale des pôles d'excellence rurale », *Norois*, n°233, p. 69-81
- MAAF, 2015, *Utiliser les plateformes collectives pour développer l'approvisionnement local en restauration collective*, Paris, MAAF
- Ostrom E., 1990, *Governing the Commons. The Evolution of Institutions for Collective Action*, Cambridge University Press
- Raimbert C., Raton G., 2020, « Les acteurs du territoire comme vecteur de l'action logistique collective : analyse par les communs de la robustesse de la coopération dans les chaînes courtes », *Colloque Transitions 2020 – Les transitions écologiques en transactions et actions*, Toulouse (reporté à 2021, Session Politiques alimentaires durables et territoires en transition).
- Raimbert C., Raton G., Delabre M., Tellier C., Vaillant L., 2019, *Concevoir des organisations logistiques collectives et intelligentes pour les circuits courts alimentaires. Méthodes et mises en pratique – Valise pédagogique*, Chambre d'Agriculture du Nord-Pas de Calais/CEREMA/IFSTTAR
- Raton G., Gonçalves A., Vaillant L., Blanquart C., Loeuilleux P., Tellier C., 2015, *Alternatives logistiques pour les circuits courts en Nord-Pas de Calais. Rapport final ALLOCIRCO*, Lille, Région Nord -Pas de Calais
- Raton G., Vaillant L., M'Balla J., Bouchez P., Lesnard S., Anxionnaz J., Rios M., 2019, *Organisations Logistiques Intelligentes des Circuits courts en vallée de Seine. Rapport final OLICO-Seine*, ADEME
- Rey-Valette H., Chia E., Mathé S., Michel L., Nougardès B., Soulard C.-T., Maurel P., Jarrige F., Barbe E., Guiheneuf P.-Y., 2011, « Comment analyser la gouvernance territoriale ? Mise à l'épreuve d'une grille de lecture », *Géographie, économie, société*, vol. 16, n°1, p. 65-89
- Torre A., 2015, « Théorie du développement territorial », *Géographie, économie, société*, n°17, 273-288
- Torre A., 2018, « Les moteurs du développement territorial », *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, n°4, p. 711-736
- Torre A., Wallet F. (dir.), 2013, *Les enjeux du développement régional et territorial en zones rurales*, Paris, L'Harmattan
- Wenger E., 1998, *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity*, Cambridge, Cambridge University Press