



**HAL**  
open science

## Stratégie collective logistique des agriculteurs : une difficile équation

Virginie Noireaux, François Cassière, Joseph Edzenge Edzenge

### ► To cite this version:

Virginie Noireaux, François Cassière, Joseph Edzenge Edzenge. Stratégie collective logistique des agriculteurs : une difficile équation. AIRL 13<sup>ème</sup> Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique et en Supply Chain Management, Oct 2020, LE HAVRE, France. hal-03420581

**HAL Id: hal-03420581**

**<https://hal.science/hal-03420581v1>**

Submitted on 9 Nov 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.

# Stratégie collective logistique des agriculteurs : une difficile équation

Virginie Noireaux \* <sup>1</sup>, François Cassière \*

<sup>1</sup>, Joseph Edzengte Edzengte <sup>2</sup>

<sup>1</sup> Université Clermont Auvergne – IAE Clermont Auvergne – 49, bd François-Mitterrand / CS 60032 / 63001 Clermont-Ferrand Cedex 1, France

<sup>2</sup> Laboratoire de recherche en sciences de gestion Panthéon-Assas – Université Panthéon-Assas – Université Panthéon Assas - 12 place Panthéon 75005 PARIS, France

La question des chaînes logistiques est au cœur des enjeux amont et aval pour la création de valeur. Les recherches abordant spécifiquement les questions logistiques sous l'angle du premier acteur de la chaîne restent à enrichir, notamment dans le domaine agricole, où elle reste sous-exploitée au niveau des " petits acteurs " que sont les exploitations. C'est un outil majeur pour le développement, voire la survie de certains territoires. Dans un contexte de tensions autour de l'alimentaire, les agriculteurs sont contraints de développer des solutions adaptées, qui allient à la fois l'inscription locale des produits et leur compétitivité économique, tant individuelle que collective. Le pouvoir politique conscient de ces problématiques intervient comme initiateur de l'action. A travers un cas particulier de stratégie logistique collective nous chercherons à comprendre les mécanismes qui influencent ou limitent les stratégies de regroupement des agriculteurs dans un contexte où les lieux de production (zone rurale) et de consommation (zone urbaine) sont parfois éloignés et où les acteurs cherchent à améliorer la compétitivité de la supply chain. Une méthodologie qualitative a permis d'étudier au niveau d'une zone agricole du Cantal la genèse d'une stratégie collective logistique, mais également les freins qui les limitent. Les résultats montrent que le développement des stratégies collectives sont limitées par la coopération qu'elles induisent. Une coopération dans des aspects de stockage et de transport tendent vers une forme de consensus recherché débouchant sur la création d'un objet-frontière qui doit néanmoins préserver les particularités de chacun. Au-delà de la construction de cet objet frontière, la recherche d'un acteur tiers permettant de réaliser les arbitrages dans la mise en oeuvre de la démarche apparaît comme un véritable frein à la construction du collectif.

**Keywords:** Stratégie collective logistique, chaîne logistique amont, objet, frontière, agriculture,

---

\*Speaker

coopération/coopétition

## **Résumé**

La question des chaînes logistiques est au cœur des enjeux amont et aval pour la création de valeur. Les recherches abordant spécifiquement les questions logistiques sous l'angle du premier acteur de la chaîne restent à enrichir, notamment dans le domaine agricole, où elle reste sous-exploitée au niveau des « petits acteurs » que sont les exploitations. C'est un outil majeur pour le développement, voire la survie de certains territoires. Dans un contexte de tensions autour de l'alimentaire, les agriculteurs sont contraints de développer des solutions adaptées, qui allient à la fois l'inscription locale des produits et leur compétitivité économique, tant individuelle que collective. Le pouvoir politique conscient de ces problématiques intervient comme initiateur de l'action. A travers un cas particulier de stratégie logistique collective nous chercherons à comprendre les mécanismes qui influencent ou limitent les stratégies de regroupement des agriculteurs dans un contexte où les lieux de production (zone rurale) et de consommation (zone urbaine) sont parfois éloignés et où les acteurs cherchent à améliorer la compétitivité de la supply chain. Une méthodologie qualitative a permis d'étudier au niveau d'une zone agricole du Cantal la genèse d'une stratégie collective logistique, mais également les freins qui les limitent.

Les résultats montrent que le développement des stratégies collectives sont limitées par la coopération qu'elles induisent. Une coopération dans des aspects de stockage et de transport tendent vers une forme de consensus recherché débouchant sur la création d'un objet-frontière qui doit néanmoins préserver les particularités de chacun. Au-delà de la construction de cet objet frontière, la recherche d'un acteur tiers permettant de réaliser les arbitrages dans la mise en œuvre de la démarche apparaît comme un véritable frein à la construction du collectif.

**Mots clé :** Stratégie collective logistique, chaîne logistique amont, objet-frontière, agriculture, coopération/coopétition

## INTRODUCTION

La recherche d'un mode de vie plus qualitatif s'accompagne de plus en plus d'une remise en cause des systèmes de production, de distribution et de consommation dominants. Au niveau alimentaire, cette tendance renvoie d'abord à une demande de produits « bons pour la santé », en lien avec le bien-être individuel, social et sociétal (juste prix, prix équitable...). La proximité géographique (Leyronas et Loup, 2009), joue à ce titre, un rôle central dans le lien entre le territoire, la qualité et la transparence.

Dans ce contexte, la question des chaînes logistiques semble au cœur des enjeux tant en amont qu'en aval. Pour être pérennes, les relations amont-aval semblent d'abord devoir s'inscrire sur une origine géographique clairement identifiée, gage d'une identité forte et de liens étroits entre producteurs et consommateurs (Merle et Piotrowski, 2012). Les débats politiques font d'ailleurs écho à cette tendance à travers la nouvelle politique alimentaire nationale (<https://www.gouvernement.fr/action/une-nouvelle-politique-de-l-alimentation>) qui prône la consommation locale. Cette évolution d'une consommation « locale » ou « proche » est largement abordée dans la littérature sous l'angle des consommateurs citadins (Cara et al., 2017). En amont, les recherches abordant spécifiquement les questions logistiques sous l'angle du premier acteur de la chaîne, à savoir l'agriculteur, sont moins répandues. Pourtant, la logistique agricole est un enjeu majeur, tant pour les agriculteurs, que pour le développement, voire la survie de certains territoires (Noireaux, 2017). Ainsi, l'évolution de la demande incite-elle les agriculteurs à développer des solutions adaptées, qui allient à la fois l'inscription locale des produits et leur compétitivité économique, tant individuelle que collective. C'est dans ce contexte que s'inscrit notre travail. Dans le cadre d'un programme LEADER associant pouvoir public, acteurs privés (agriculteurs) ainsi que chercheurs, une réflexion de fond a été entreprise sur les moyens de développer un territoire rural par et pour les acteurs dans l'optique de faciliter leur accès aux marchés finaux. Cette dimension traite de la problématique de la logistique du 1<sup>er</sup> kilomètre cruciale pour la survie et le développement des exploitations d'une part, mais également de la collectivité (Bosc et Vollet, 2013 ; Amblard et al., 2016) et de son rôle dans la structuration de la démarche collective des acteurs (Audretsch, 2019)

Certaines solutions logistiques collaboratives permettent d'ajuster les flux en consolidant les volumes (Simonot et Roure, 2007), permettant notamment de réduire les coûts de transport et de stockage, sans altérer la qualité des produits offerts. Un cas particulier de collaboration en logistique est la stratégie collective, qui permet la mutualisation des ressources et des moyens

entre plusieurs acteurs de la chaîne logistique (Noireaux et Poirel, 2014). Cette solution est déjà utilisée dans certains territoires, comme dans le cas des agriculteurs de la région des Pays de la Loire en France, réunis au sein de l'association Bio Loire Océan (Edzengte, 2018 ; Brechét et Dufeu, 2018) qui massifient les flux produits pour répondre à la demande d'un client important (Biocoop). Si la littérature de la logistique du dernier kilomètre dans la grande distribution foisonne de publications, celle liée aux stratégies collectives chez les agriculteurs ont fait l'objet de très peu de recherches. Pourtant elles sont un enjeu majeur de la survie des exploitations de tailles diverses dans des zones fragiles (économiquement et socialement) et de territoires ruraux montagneux. La plupart des travaux se sont concentrés sur une approche « macro-systémique » étudiant la place de l'ensemble des acteurs d'une filière (Fourcade, 2006). Il y a donc un véritable intérêt à se focaliser sur la manière dont les principaux acteurs du monde agricole (les agriculteurs) envisagent la coopération, en se concentrant sur ces derniers. Dans un contexte de morcellement de l'offre agricole sur des territoires ruraux où les agriculteurs peinent à s'organiser en raison d'un déficit de compétences d'ordre logistique et managériale (Poulot, 2014), comment émergent l'objet fédérateur susceptible d'impulser les stratégies collectives? L'objet fédérateur peut prendre différentes formes. S'il a essentiellement été traité dans les recherches (Torre, 2002) sous l'angle de la marque (AOP, label rouge, marquage collectif...), il peut se manifester à travers d'autres dispositifs, tels que des outils logistiques, comme nous le verrons. Par ailleurs, au-delà de l'objet fédérateur, la mise en place d'un tel projet dépend également de la gestion du collectif. La gestion des stratégies collectives peut prendre diverses formes (recours à un PSL, regroupement en association...). Nous questionnerons également ce point en cherchant à comprendre si la gestion du collectif est un objet de consensus ou de conflit. Ainsi, pour les agriculteurs, quelle est la forme organisationnelle appropriée pour gérer la variable logistique dans ce cadre collectif ?

Dans cet article, via l'étude du cas de Saint-Flour Communauté dans le Cantal nous chercherons à comprendre les mécanismes qui influencent ou limitent les stratégies de regroupement des agriculteurs dans un contexte où les lieux de production (zone rurale) et de consommation (zone urbaine) sont parfois très éloignés et où les acteurs cherchent à améliorer la compétitivité de la supply chain. Une méthodologie qualitative a été choisie car elle nous offre un cadre pour tenter de comprendre les facteurs qui incitent les acteurs à former des stratégies collectives logistiques, mais également les freins qui les limitent.

Cette efficacité passe par une mise en commun de flux physiques et informationnels pour lesquels une forte implication des acteurs est attendue. La formation de la stratégie collective

est donc délicate à initier. Elle passe souvent par des construits informationnels et/ou physiques qui permettent de réunir les acteurs pour tenter de dépasser les difficultés.

## **1. REVUE DE LITTÉRATURE**

### **1.1. Les enjeux de la logistique agricole « amont » dans les canaux de distribution**

Une étude prospective sur les comportements alimentaires en 2025 souligne l'importance croissante d'une alimentation pérenne et soucieuse de bien-être (Blézat et al., 2017). Au-delà du souci d'utiliser moins d'emballages ou de promouvoir des produits respectueux de l'environnement, cette notion s'appuie sur une volonté de repenser les relations entre les acteurs. La tendance est donc de développer une plus grande proximité entre producteurs et consommateurs afin de promouvoir des systèmes équitables et locaux. Cela se traduit dans les canaux par de nouvelles pratiques de consommation collaborative (nouveaux canaux qui apparaissent tels que l'application *Partagetonfrigo* ou la plateforme *La Ruche qui dit oui !* ou encore les nombreuses *AMAP...*), ou encore le développement des rayons « locaux » dans la grande distribution (Lavorata, 2019). Au-delà de la juste rémunération des producteurs, l'objectif garantir la qualité au consommateur (Moati, 2018) et la recherche d'identité à travers la distinction et l'affirmation d'une identité personnelle et communautaire (Delavigne, 2001).

Reste que l'évolution des canaux ne saurait être sans conséquence sur l'ensemble des acteurs de la distribution (Moati, 2018). De l'amont à l'aval, chaque acteur de la distribution est interrogé sur ses pratiques et sa capacité à saisir les opportunités potentielles de développement (Noireaux et Ralet, 2019).

Les agriculteurs décèlent dans une demande plus qualitative de nouvelles possibilités de développer leur activité, sous réserve de satisfaire aux exigences croissantes de transparence et de maîtriser leur impact global au niveau environnemental (Duru et al., 2017). Néanmoins, ils se retrouvent face à des difficultés liées aux « premiers kilomètres ». Le premier kilomètre représente le coût du premier maillon de la chaîne logistique partant du producteur et à destination d'un autre acteur du canal (intermédiaire ou consommateur). L'optimisation des premiers kilomètres est limitée par le trafic sur les routes secondaires (qui implique des temps de transport plus importants) ; la géographie du territoire (qui a pour conséquence des ralentissements, voir des arrêts de circulation liés à l'enneigement des cols, au gel ou à la congestion des routes touristiques) ; ou encore au prix du transport plus important (induit par

l'écartement des grands axes, ou à la difficulté de trouver un transporteur qui se déplace). Ces freins impactent non seulement les coûts, mais aussi la transmission des exploitations. Le développement de la logistique semble alors pouvoir répondre en partie à ces difficultés en regroupant les flux et en minimisant le temps consacré aux tâches logistiques.

Au-delà des agriculteurs eux-mêmes, le développement de la logistique au niveau des territoires ruraux représente des enjeux importants pour l'ensemble des parties prenantes d'un territoire (Noireaux, 2017) : Prestataires de transport, collectivités, grossistes locaux, industrie agro-alimentaires, distributeurs et bien entendu, consommateurs.

## **1.2. L'objet-frontière au service de la stratégie collective**

### 1.2.1. La notion d'objet-frontière

Issue de la sociologie et introduite par Star et Griesemer dans les années 1980 cette notion mettait en scène le rôle d'artefact de l'objet-frontière comme support à des interprétations variées que font divers individus d'une même situation. L'objet-frontière peut donc être défini comme « *un arrangement qui permet à différents de travailler ensemble sans consensus préalable et sans forme arbitraire* » (Star, 2010, p. 19). Comme chacun peut avoir sa propre interprétation d'une situation, l'objet frontière constitue un dispositif d'intégration des savoirs et de médiation dans les processus de coopération.

La notion « d'objets frontières » est composée de trois dimensions et d'un ensemble de dynamique cruciales (Star, 2010). La première est une interprétation de l'objet (flexibilité interprétative), la seconde est la structure matérielle/organisationnelle des objets-frontière et la dernière est l'échelle et la granularité de celui-ci. Ainsi peut-on grâce à eux, construire des artefacts sur-mesure (Star, 2010). Elle trouve son origine dans la représentation que différents acteurs peuvent avoir des situations identiques. Ils englobent de fait des composantes concrètes et abstraites (Star et Griesemer, 1989, p. 408). Ce concept revêt des atours physiques (objet concret créé), immatériels (discours, processus) et temporels (Davies et McKenzie, 2004). Les objets-frontière sont donc à la fois temporels, encastés dans l'action, sujet à réflexion et à l'adaptation locale, mais aussi distribués dans chacune de ces trois dimensions.

Au sens littéral, une frontière est donc un espace partagé au sein duquel les différents sens se rejoignent, l'objet quant à lui, est une entité matérielle composée d'une matière plus ou moins



bien structurée (Star 2010). Un objet partagé possède donc ces caractéristiques mais repose aussi sur une taxonomie commune (Granjou et Mauz, 2007) faisant office de norme qui s'impose à tous les utilisateurs. Ce cadre notionnel a été utilisé pour explorer les démarches de conception participative dans de nombreux secteurs, notamment dans ses dimensions quant au traitement des questions telles que celles de l'apprentissage organisationnel, de la coordination organisationnelle dans le champ de la logistique industrielle (White et Bradshaw, 2004) et des organisations bureaucratiques ou pluralistes (Denis et al., 2007), ou encore de l'innovation organisationnelle (Locke et Lowe, 2007).

Meyer (2009) souligne toutefois la difficulté d'avoir une approche holistique des objets-frontière du fait de la difficulté à en saisir leur processus de création, leur trajectoire, leur stabilité, les sous-objets qui le composent et l'attachement des utilisateurs envers l'objet créé pour générer des identités qui leur seront propres. Ces écueils revêtent une importance particulière lors de la mise en œuvre de stratégies collectives où les identités individuelles et collectives se contredisent. Ainsi, les objets frontières sont-ils à la fois temporels, encastrés dans l'action, sujets de réflexion et d'adaptations locales. Ils constituent un outil de communication et de dialogue entre acteurs marqués par des diversités mais qui se retrouvent autour de ceux-ci. Si l'objet-frontière a été abordé dans un contexte où il est créé par les utilisateurs, en revanche, peu de cas en étudient les tenants et aboutissants des parties prenantes lorsque celui-ci émane d'un tiers (pour notre étude un pouvoir public : la communauté de communes du pays de Saint-Flour).

### 1.2.2. De l'objet-frontière à l'infrastructure

Un objet-frontière est donc une frontière flexible entre des groupes qui, de par la multiplication des mouvements des acteurs, est amené à se transformer pour devenir une infrastructure-frontière. Souvent, il n'est en fait « *qu'un objet que l'on utilise mais qui reste séparé de ses utilisateurs* » (Meyer, 2009, p. 130). Son appropriation par les acteurs implique l'existence d'une composante identitaire, ainsi l'objet tiendrait-il « *une partie de son sens et de son identité, de ses propriétés de ce qui est inscrit par les acteurs* » (Vinck, 2009, p. 56).

C'est donc dans sa construction qu'il faut décrire et caractériser le processus par lequel des acteurs, relevant de mondes sociaux différents mais appelés à coopérer, réussissent à se coordonner malgré leurs points de vue divergents : comment créent-ils des compréhensions communes sans perdre la diversité de leurs propres mondes sociaux ? Dans l'esprit de ses

concepteurs (Star et Griesemer, 1989 ; Star et Ruhleder, 1996) l'objet frontière doit être suffisamment flexible pour s'adapter aux besoins et aux nécessités spécifiques des différents acteurs qui les utilisent, de ce fait l'infrastructure doit elle aussi avoir ces caractéristiques.

L'infrastructure renvoie ici à des arrangements c'est-à-dire à la manière dont les pratiques se structurent et dont un langage commun émerge pour faire des choses ensemble (Becker, 1982) ou qui peut même être vu comme une forme d'investissement, une dépense supplémentaire pour rechercher une émulation collective (Aubert-Tarby et Aubouin, 2019).

Ainsi l'objet frontière devient infrastructure lorsqu'il devient un standard. Les travaux de Star et Ruhleder (1996) ont permis de définir précisément les caractéristiques de l'infrastructure, parmi celles-ci on retiendra sa dimension spatiale et temporelle, l'apprentissage dont elle est indissociable, son lien avec les conventions d'une communauté de pratiques.

Trompette et Vinck (2009) affirment qu'il permet d'explorer les solutions inventées par les acteurs en situation. Pour eux, celles-ci sont de deux ordres, « *la standardisation des méthodes et la mise au point d'objets-frontière. Il s'agit d'objets, abstraits ou concrets, dont la structure est suffisamment commune à plusieurs mondes sociaux pour qu'elle assure un minimum d'identité au niveau de l'intersection tout en étant suffisamment souple pour s'adapter aux besoins et contraintes spécifiques de chacun de ces mondes.* » (p. 8). D'autre part, ces objets-frontière renvoient au souhait de maximiser à la fois l'autonomie de ces mondes sociaux et la communication entre eux. La notion est fortement liée à la signification partagée et à l'interprétation. « *Elle suppose l'existence d'une structure minimale de connaissance, reconnaissable par les membres de différents mondes sociaux, laquelle peut prendre des formes très diverses : l'objet malléable qui peut être façonné par chacun.* » (Trompette et Vinck, 2009)

Dans le cadre de notre étude la question se pose de savoir comment les acteurs (les agriculteurs appréhendent cette notion de construction collective autour d'un objet-frontière. Aussi pouvons-nous formuler la première proposition de recherche suivante,

**P1 : Les agriculteurs doivent s'approprier et développer un objet collectif logistique pour valoriser la stratégie collective, dit « objet-frontière ».**

Cette idée de logistique du premier kilomètre les rapproche des caractéristiques de l'objet-frontière puis de l'infrastructure dans un cadre politique de développement des territoires locaux et de leurs identités prônées par une collectivité locale, Saint-Flour communauté. Ainsi, le souhait de créer une plateforme logistique et informationnelle relève d'une forme d'objet

frontière « politique » (Meyer, 2009). Cette conception d'une production abstraite et collective est très différente d'une démarche individuelle (Hine, 2006) car cet agrégat d'acteurs de mondes sociaux différents impose une convergence d'intérêts qui n'est pas évidente de prime abord car il est la résultante de la représentation d'une même chose dans des univers différents.

### **1.3. De l'objet frontière à la coopération dans la supply chain.**

La définition des stratégies collectives (« *la mobilisation commune de ressources et la formulation d'actions au sein de collectifs d'organisations* », Ashley et Fombrun, 1983) dans les supply chains est très large et permet donc d'appréhender de multiples réalités. Le cas étudié dans cet article correspond à une stratégie « confédérée » qui rassemble des entreprises qui se situent toutes au même niveau de la chaîne logistique (les agriculteurs). Elle fait référence à un marché sur lesquels se trouvent de nombreuses firmes de petites tailles et qui mettent en place une coordination centralisée de manière collective (Martin et Tanguy, 2018). Elles correspondent également aux stratégies collectives entrepreneuriales, qui représentent un ensemble de PME développant des actions communes dans le but de mieux appréhender les menaces ou les opportunités liées à leur développement (Noireaux, 2015).

L'intérêt des stratégies collectives est multiple. Les raisons de leur mise en place sont à rechercher en premier lieu dans les incertitudes de l'environnement (Bollinger et Golden, 1992). Pour Butler et Carney (1986) et Carney (1987), les entreprises s'allient pour saisir une opportunité de développement ou pour se protéger contre une menace pesant sur leurs ressources. Elles permettraient ainsi d'augmenter la capacité de l'entrepreneur à identifier les opportunités ou les menaces de son environnement. Cette analyse est parfois difficile pour l'entrepreneur, qui rencontre des difficultés à accéder à l'information par manque de temps, de moyens, ou même d'organisation (Vandekerkhove et Dentchev, 2005, Meyer et al., 2017). Elles peuvent également créer des opportunités pour les entrepreneurs. Ainsi, ces stratégies permettent aux entreprises d'accéder à des ressources dont elles ne profiteraient pas individuellement (Berger-Douce, 2010). Noireaux et Poirel (2014) mentionnent également que ces stratégies peuvent reconfigurer les rapports de forces entre les PME et certaines de leurs parties prenantes. Plus particulièrement, les stratégies collectives portées par des agriculteurs peuvent chercher à coordonner la production, la commercialisation, ou l'atteinte de normes spécifiques (Laughrea et al., 2018). Dans tous les cas, il s'agit de mutualiser les moyens et/ou les flux. Elle nécessite la mise en commun d'informations (Camman et al., 2013), et donc le développement d'un système d'information performant.

Si les enjeux des stratégies collectives sont nombreux, leur mise en place demeure délicate, Leyronas et Loup (2009) identifient les facteurs d'instabilité des stratégies collectives comme la résultante des comportements des acteurs mais aussi de leurs perceptions. Pour eux, la difficulté de la stratégie collective est due à la modification de l'équilibre entre les stratégies individuelles des membres et la stratégie poursuivie par le collectif. Dans ses travaux (2010), Berger-Douce identifie l'hétérogénéité du groupe de PME participantes, en termes de taille ou de ressources, comme un facteur d'échec des stratégies collectives. Un décalage entre les participants peut engendrer la démotivation de certains.

Pour Noireaux (2015), les risques organisationnels des stratégies collectives sont liés à deux facteurs : la non-performance de la stratégie (non-atteinte des objectifs fixés), et le risque relationnel (détérioration des relations de fait des difficultés d'articulation entre logiques individuelles et logique collective). Pourtant, la constitution de collectifs au sein d'un espace de travail partagé va plus largement permettre la construction de *communautés de métier* (Chanal, 2000) en renforçant les identités et les intérêts spécifiques des membres pour assurer une reconnaissance professionnelle forte.

Pour résumer, la difficulté de mise en place des stratégies collectives est liée en grande partie à la difficile articulation entre logiques individuelle et collective. Les stratégies collectives constituent en effet, un niveau d'analyse intermédiaire entre la firme et le secteur (Yami, 2006). Le cadre interorganisationnel qui se dessine, est donc par nature coopétitif. Les entreprises d'un même secteur sont à la fois rivales et partenaires, ce qui pose la question de « l'équilibre » entre coopération et compétition et donc, celle de la pérennité du collectif.

Au total, la performance des stratégies collectives serait inévitablement limitée (Bresser et Harl, 1986) Le Roy et Yami, 2007, Fernandez et Chiambaretto, 2016): Cette limite est issue des tensions résultant de la nature paradoxale de la coopétition. Un des principaux risques de la coopétition est le comportement opportuniste (Quintana-Garcia et Benavides-Velasco, 2004; Fernandez et al., 2014). Dans une relation de coopétition, un des partenaires peut être tenté de détourner les ressources partagées et les compétences de son partenaire à son propre avantage (Gnyawali et Park, 2009). En cas de conflit, la concurrence et l'évitement sont les stratégies les plus courantes pour gérer la situation (Tidström, 2014).

Pour limiter les risques liés à la coopétition, trois principes de management sont identifiés: l'intégration individuelle, la séparation organisationnelle, et le co-management des activités communes (Le Roy et Fernandez, 2015). Si l'intégration individuelle et la séparation

organisationnelle sont gérées par la notion d'objet frontière, le co-management des activités communes semble un autre élément clé pour mettre en œuvre ces stratégies. L'une des voies possibles est la mise en place d'un acteur pivot (Mazaud, 2006). L'acteur pivot représente alors un acteur neutre. Dans la littérature en logistique, cet acteur pivot est généralement représenté par le PSL (Rouquet et Vauché, 2015 ; Fulconis et al., 2011 ; Pan et al., 2014). Ce dernier représente un acteur neutre qui facilite les tâches d'intermédiation. D'autres acteurs peuvent également apparaître comme des associations de producteurs (Noireaux et Poirel, 2014, Brechét et Dufeu, 2018). Ainsi se pose la question de la nature de l'acteur pivot, qui semble pouvoir évoluer en fonction du contexte. Ceci nous conduit à formuler la seconde proposition de recherche suivante :

**P2 : Dans ce contexte agricole, le recours à un acteur pivot autour de l'objet frontière est incontournable pour le succès d'une démarche collective**

La méthodologie suivante a été mobilisée pour étudier ces propositions de recherche.

## **2. DESIGN DE LA RECHERCHE ET METHODOLOGIE**

L'étude du cas Saint-Flour Communauté, s'inscrit dans le cadre global du projet LEADER dont l'objet est de construire collectivement des solutions avec les agriculteurs pour leur donner de la visibilité sur les marchés locaux et extérieurs, où ils souffrent bien souvent d'un éloignement préjudiciable. Il s'inscrit dans une méthodologie qualitative et un paradigme constructiviste dont l'objectif est de comprendre les processus d'une construction collective et les positions des différents acteurs.

Entre février et mai 2019, 8 réunions collectives et 30 entretiens semi directifs ont été conduits auprès d'acteurs du monde agricole cantalien. Un guide d'entretien a été construit pour la conduite des interviews. Celui-ci regroupe 6 thèmes : activité et distribution, communication et information, caractéristiques des flux, stockage, futur ou perspectives. Les entretiens d'une durée moyenne de 50 minutes environ ont été administrés par les chercheurs, seuls ou en binôme. Les 27h30 d'enregistrement sur le terrain ont été transcrits donnant 360 pages d'un verbatim final très dense qui a été ensuite codifié et catégorisé à l'aide logiciel QSR Nvivo 12 (527 pages de codage).

Parallèlement une observation non participante a été faite lors de ces 30 visites de fermes. Ceci nous a permis d'apprécier les distances, les dispositifs liés à l'organisation de la logistique individuelle (superficie, aménagement, matériel de stockage, véhicule de livraison...).

Mettre ici le tableau 1

### **3. RESULTATS ET DISCUSSIONS**

#### **3.1. La mise en réseau des acteurs locaux : un objet frontière complexe**

La volonté de mettre en réseau l'ensemble des producteurs fermiers d'un territoire, pour permettre la mutualisation des transports, exige le dépassement de l'analyse intra-filière. L'adoption de l'approche d'interprofessions permet une analyse transversale des différentes filières de production pour la mise en place d'une stratégie collective évoquée par (Chanal, 2000). Dans le cas de Saint-Flour Communauté, l'intégration des processus multi-acteurs et pluri-filières découle sur une équation complexe au regard des réalités entrepreneuriales locales et des caractéristiques des productions. Cependant il est à noter que nous avons affaire à des petites structures, moins organisées par définition, qui sont moins enclines à se lancer à corps perdu dans une telle aventure. Les raisons en sont leur taille mais aussi la nature de leurs productions (miel, maraichage, produits laitiers...) ce qui ne les place pas comme étant des acteurs essentiels du processus logistique. C'est une démarche collective avec des contenus plus réactifs et adaptatifs que proactifs.

En effet, les acteurs de Saint-Flour Communauté proposent une très grande diversité des produits que l'on peut regrouper en quatre sous-filières : viande, lait, miel, fruits et légumes. Ces produits sont commercialisés avec des spécificités et une grande variété: nature du produit (carné, laitier, maraicher...), caractéristiques des emballages, des formes, des poids... La recherche d'une solution de mutualisation des transports inclut la prise en compte de ces caractéristiques : les produits secs/frais, les produits issus de l'agriculture biologique, les produits très périssables, les produits fragiles et les risques de condamnation en cas de mélange.

Autrement dit, le choix d'un moyen de transport commun doit garantir la préservation de la qualité des différents produits de bout à bout.

Sur le plan géographique, la dynamique entrepreneuriale de Saint-Flour Communauté se caractérise par une population de petites entreprises triplement isolée : (1) isolement géographique entre les zones de production, (2) éloignement des zones de forte demande et (3) un faible niveau de communication. L'isolement géographique des zones de production est dû au fait que le périmètre de ce territoire est au cœur d'un massif montagneux. Le territoire est encadré par les Monts du Cantal à l'ouest (1 858 mètres), ceux de la Margeride à l'est (1 465 mètres), les plateaux du Cézallier au nord et de l'Aubrac au sud. Outre les massifs montagneux, ce sont des plateaux granitiques ou basaltiques, comme la Planèze de Saint-Flour, de profondes vallées, comme celle de la Truyère qui complètent la diversité de ce relief. Ces monts limitent l'accessibilité de la zone à un axe nord-sud et font obstacle au développement est-ouest du territoire. Ce qui rend difficile toute traversée dans ce sens. Malgré un maillage fourni par l'existence de voies de communication, cette difficulté s'accroît lors des hivers enneigés.

Eloignement géographique des acteurs de Saint-Flour Communauté des zones à forte demande (centres urbains) est lié : aux particularités du relief, à la faible densité de sa population et à la situation des trois quarts de son territoire dans un espace rural isolé. En effet, les populations vivent à près de 900 mètres d'altitude, deux fois plus haut que les autres habitants du Massif central ou des massifs alpins. Il faut, en effet, une heure pour rejoindre Clermont-Ferrand, métropole urbaine la plus accessible, grâce à l'autoroute A75 et le passage du col de la Fageole (1 100 m). Le Plomb du Cantal limite les déplacements vers l'aire urbaine d'Aurillac et le massif de la Margeride vers celle du Puy-en-Velay. L'ensemble du territoire bénéficie d'un bon réseau routier en étoile. Ainsi, hormis le secteur de Condat, la majorité des communes se situe à moins d'une heure de Saint-Flour. En partie désenclavée par la traversée nord-sud de l'A75, la sous-préfecture de Saint-Flour est devenue facilement accessible aux habitants du nord de la Lozère et en particulier ceux du bassin de Saint-Chély-D'apcher.

Les données collectées révèlent une très grande disparité des choix stratégiques en matière de commercialisation. La vente directe reste une des formes de commercialisation largement plébiscitée par les fermiers. En réduisant fortement les intermédiaires marchands, ils répondent à une demande croissante de produits dont l'origine est clairement identifiée. Toutefois, les rapprochements entre les producteurs et les consommateurs ne se réalisent pas forcément de façon aisée. La distance entre les deux engendre la multiplication des transports. Car, pour vendre au-delà du Cantal, il existe sur le territoire les solutions de transport allant de

la location d'un véhicule à la collectivité, aux transports par messageries proposés par des prestataires. Il n'est pas toujours facile pour un producteur individuel de fournir un colis qui réponde à la condition minimale de poids imposée par les prestataires, ou de rentabiliser la location d'un véhicule.

Malgré l'attrait de la vente directe pour les acteurs du territoire, sa mise en œuvre est complexe et exige une organisation spécifique qui se fonde sur un rapprochement entre producteurs et consommateurs. De manière générale, les producteurs et les transformateurs fournissent, en grande majorité, des produits aux alentours de Saint-Flour (Rayon de 100 Km). Pour optimiser les tournées de livraison en interne ou aller au-delà du Cantal, les volumes individuels restent trop faibles, même si beaucoup de producteurs sont susceptibles d'augmenter leur production. Les schémas de vente actuelle ont alors leurs limites : (1) Les acteurs ont trop peu de volume pour répondre à une demande plus lointaine, car les flux sont trop faibles pour absorber les frais de transport ; (2) à l'intérieur du territoire, les acteurs pourraient, en s'organisant, diminuer leur coût de transport et gagner du temps de travail sur leurs exploitations (ce qui leur permettrait d'augmenter les volumes).

### **3.2. Du rôle des acteurs agriculteurs vis-à-vis de l'objet-frontière.**

Certains ont été plus diserts que d'autres. Ce sont ceux qui ont déjà expérimenté des tentatives plus ou moins fructueuses de regroupements et de mutualisation. Sur la proposition P1, nous pouvons mettre en lumière que l'objet-frontière (qu'est la future plateforme logistique) peut ici être vu sous deux angles : l'un comme un « lieu » où sont initiées et achevées des transactions et des flux logistiques, et l'autre comme un moyen de produire des choses. Leur aspect « frontalier » est reflété par le fait qu'ils sont simultanément concrets et abstraits, spécifiques et généraux, et souvent intrinsèquement hétérogènes (Star et Griesemer, 1989). Toutefois il est à noter que nombre d'agriculteurs ont du mal à se projeter et à imaginer en quoi cet objet va consister « *Donc c'est là où je n'arrive pas à voir justement comment on peut arriver à faire quelque chose ensemble en ayant des clients différents* » (E17, producteur laitier et fromager). Parmi les agriculteurs ayant une perception de l'outil, celui-ci doit être à leur service « *si cela ne sert pas au producteurs ça n'a aucun intérêt* » (E4, coopérative laitière, producteur de Cantal) et repose sur un intuition personae « *si on ne se fait pas confiance entre producteurs il faut arrêter* » (E9, producteurs de fourme d'Ambert et de Bleu d'Auvergne). Pour eux, cet outil doit rester dans la résolution de problématiques logistiques car chaque agriculteur a ses



spécificités commerciales, ses habitudes, ses propres clients. Il semble donc que la frontière, d'ordre logistique soit vue comme un substitut à des pratiques de collaboration embryonnaires « *on mutualise juste les expéditions après le reste chacun se débrouille chez soi* » (E5, éleveur de porcs). Le rassemblement autour un objet commun semble également une préoccupation « *Moi je pense que les acteurs, il faut qu'ils essayent de se rassembler dans un petit secteur* » (E20, Fromagerie des monts du Cantal), même si la notion de concurrence intra-produit reste problématique dans la construction de l'objet-frontière « *dans un groupe, il ne faut peut-être pas qu'il ait deux vendeurs de Saint-Nectaire, ou deux vendeurs du miel de montagne* » (E15, producteur de miel).

Les acteurs interrogés ont affirmé que si les problématiques informationnelles étaient au cœur de leurs préoccupations, la taille des acteurs prenant part au projet revêtait une importance cruciale « *Sodiaal, représente les 3/4 de la filière. Donc globalement sur un projet comme ça je ne sais pas s'il est souhaitable qu'ils y entrent je trouve que ça amène une dérive sur le questionnement du projet* » (E4, coopérative laitière, producteur de Cantal) et pose le problème d'une certaine équité entre les acteurs « *un projet comme ça c'est bon mais il ne faut pas qu'il ait des déséquilibres* » (E12, éleveur et fromager). Il en est de même pour les pratiques propres à chacun où certains sont très structurés et efficaces en amont de cet objet-frontière « *même si je porte le projet je suis d'accord mais avec du recul moi je n'y vais pas. Et après, il ne faut pas que ça me fasse perdre du temps. Il faut de la rigueur entre tout le monde. Pour l'instant il n'est pas encore passé à cette étape-là. Ils ne sont pas encore dans le cadre du collectif.* » (E9, producteurs de fourme d'Ambert et de Bleu d'Auvergne), ou encore « *Aujourd'hui on gère tout parce que nous sommes bien organisés en collectif* » (E5, Eleveur de porcs). Pour ces acteurs, il y a un coût non négligeable par rapport à leur situation actuelle. A l'opposé de plus petits acteurs y voient un intérêt indéniable « *Il y a des gens qui sont bien investis qui ont du volume mais après il y en a un tas comme moi qui ne font trois fois rien et qui ne savent pas s'ils en feront plus demain* ». (E1, éleveur).

Cependant la prise de conscience de la nécessité un outil commun fait sens « *Non mais il y a des trucs bien à organiser. Mais c'est créer cette structure, il faut qu'il ait un noyau dur de gens qui croient et qui ont envie de voir les choses évoluer* » (E20, Fromagerie des monts du Cantal), « *Donc je pense que c'est bien pour les agriculteurs de rester quand-même impliqués du début jusqu'à la fin* » (E7, éleveur bovin). Pour l'instant, ils ne s'interrogent pas sur la façon dont va émerger la synergie pour créer cet objet-frontière. Ils sont principalement focalisés sur

ce que l'outil peut générer comme activité commerciale supplémentaire. Les aspects logistiques passent au second plan.

La présence de la communauté de communes est vécue comme rassurante et importante car elle montre l'implication des pouvoirs publics dans le projet (Audretsch, 2019). Il n'en reste pas moins vrai que le passage par l'initiative de la Comcom doit être synonyme de valeur ajoutée « *L'expédition aujourd'hui nous on amène à la STEF, la Comcom ne nous apportera rien. Après l'idée c'est quand-même de garder la valeur au sein des producteurs et ne pas de la donner à des grossistes* », (E9, producteurs de fourme d'Ambert et de Bleu d'Auvergne). Donc une synergie est à créer autour du projet soutenu par cette Comcom.

### **3.3. L'acteur pivot : une véritable difficulté dans les stratégies collectives logistique agricoles**

Dans la littérature en logistique, le rôle du PSL est un facteur clé de succès des démarches de mutualisation horizontale (Fulconis et al., 2011 ; Pan et al., 2014 ; Rouquet et Vauché, 2015), en facilitant l'échange d'informations, l'atteindre de la taille critique, la médiation et l'acquisition d'une expertise. Dans nos résultats, le PSL ne représente pas un acteur pivot potentiel. En effet, la production agricole dans le cas étudié est principalement liée à la viande et aux fromages. Ces deux produits doivent-être transportés dans des conditions de température spécifique pour assurer leur qualité. De ce fait, les principaux PSL utilisés sont ceux qui proposent des prestations réfrigérées. Or, dans la localité, seuls trois prestataires proposent ce service : la STEF, OLANO et Chronofresh. Ces trois acteurs ne sont d'ailleurs pas en concurrence frontale. STEF et OLANO sont susceptibles de transporter de gros volume, mais l'un est à Aurillac et l'autre est situé à Saint-Flour (73 kms représentant 1h23 de trajet en voiture). Chronofresh quant à lui est spécialisé dans le transport de petits colis. Leur position concurrentielle est alors quasi-monopolistique, ce qui leur confère un pouvoir important face aux petits acteurs (agriculteurs) souvent peu compétents et peu organisés, d'un point de vue logistique « *si on fait partir 1 ou deux fromage sur une palette, ce n'est pas intéressant pour le transporteur, il préfère charger toute la bâche* » (E26, producteur de fromage Salers) ; « *on a tellement peu de volumes à expédier qu'on paie très cher... ça freine la vente aussi pour les clients qui sont loin* » (E5, producteur de porcs). Cette situation engendre peu de marge de négociation pour les producteurs qui vivent cette situation comme un excès de pouvoir. Certains d'entre eux préfèrent alors prendre en charge la gestion du transport « *Je ne vais pas demander*

à un transporteur parce que ça va me coûter trop cher » (E3, exploitation bovine), ou subissent la situation « *(le problème) c'est plus sur le coût du transport parce que tout de suite il y a des solutions qui existent, des transporteurs...* » (E17, producteur de Salers et Cantal). Cette situation a déjà été identifiée dans la littérature, où le PSL échoue à son rôle de médiation du fait d'une trop grande dysmétrie de pouvoir et d'un comportement jugé par les acteurs comme opportuniste (Noireaux et Poirel, 2014).

Dans la littérature sur les stratégies collectives (Noireaux et Poirel, 2014), et en particulier celles qui traitent du secteur agricole (Edzengte, 2018 ; Brechét et Dufeu, 2018), l'acteur pivot peut être représenté par une structure (souvent associative) regroupant les producteurs souhaitant mutualiser les flux. Dans nos résultats, cette solution est peu envisagée par les acteurs « *personne (aucun agriculteur) ne s'occupera du machin* » (E3, atelier de découpe). Les problèmes liés à la gestion du temps « *il y en a beaucoup qui n'ont pas le temps* » (E21, producteur de viande bovine), et à l'inégalité perçue dans l'implication dans le collectif « *ça va être un petit peu toujours les mêmes qui font les mêmes choses* » (E2, atelier de découpe) sont les principaux arguments mis en avant pour ne pas s'impliquer. Seuls, les trois agriculteurs atteignant une taille importante, sont prêts à s'engager dans un regroupement « *je vois ça en plus sous forme d'association... un groupement de producteurs ...* » (E5, producteurs de porcs). Ces agriculteurs ont déjà des clients importants et stables, contrairement aux autres acteurs de taille plus petites, dont la problématique principale est la survie ou le développement commercial « *les difficultés qu'on a, le transport, la logistique s'en est une, mais c'est aussi à l'aval : la vente ça devient compliqué aujourd'hui* » (E25, éleveur bovin). Pour ces derniers, le risque d'opportunisme perçue dans la relation coopérative est trop important « *s'il y a un opportuniste qui va là-dessus et il nous prend notre client, comment on va faire ?* » (E21, producteur de viande bovine) ; « *je vais livrer, je vais parler de mes produits, je ne vais pas parler des siens (autre producteur), c'est normal* » (E27, éleveur bovins). Ainsi, nos résultats semblent montrer que le pivot représenté par un groupement de producteurs ne peut se faire si les producteurs sont en difficultés sur leur marché. Dans leurs études (Noireaux et Poirel, 2014, Edzengte, 2018 ; Brechét et Dufeu, 2018), les acteurs qui se regroupaient en association pour étaient dans des contextes soit d'obligation réglementaire, soit de forte croissance de la demande. La stratégie collective apparaît alors comme davantage une opportunité de gestion ou de développement.

Nos résultats ont souligné qu'un autre acteur pouvait représenter l'acteur pivot dans la stratégie collective : la collectivité territoriale. Dans notre cas, c'est la communauté de

communes qui a initiée la démarche. Dans la littérature, les acteurs publics et en particuliers les collectivités sur certains territoires fragiles constituent un levier déterminant de l'émergence de stratégies collectives (Banzo et al., 2016 ; Audretsch, 2019). Cependant, dans notre cas, le rôle attendu par la collectivité va plus loin « *je pense qu'il y a possibilité de la faire (la Comcom gérant une plate-forme) ...ils feront tout ça et aussi ça va nécessiter un salarié à plein temps* » (E2, atelier de découpe) ; « *Pour moi ce serait la communauté de communes qui a son rôle à jouer* » (E6, producteur bovins) ; « *Il faut avoir un soutien logistique de la ComCom au niveau secrétariat* » (E7, producteur bovins). Cela s'explique par le fait que le secteur agricole est très lié aux institutions publiques et à la notion de territoire. Même si les enjeux sont importants pour la collectivité, ces dernières ne possèdent pas les compétences suffisantes pour assurer un schéma logistique performant. De plus, se pose la question du périmètre de leur activité. En effet, la coordination logistique de produits locaux relève-t-elle des institutions ? Si elles peuvent participer au développement de solutions en proposant des aides financières pour la mise en place du projet (mise à disposition d'un local, aide à l'investissement des grossistes...), il n'est pas envisageable qu'elle prenne la responsabilité de la coordination des opérations. Les enjeux pour la supply chain et la logistique du 1<sup>er</sup> kilomètre du management de tels collectifs de producteurs pose la question de l'intégration *ab initio* d'une collectivité territoriale avec toute la dimension politique que cela comporte dans le contenu des choix logistiques. Cet acteur peut être à la fois un catalyseur mais aussi un fardeau à la mise en place de la structure d'appui au processus logistique car on ne peut écarter que certains choix politiques aillent à l'encontre de d'une efficience voulue entre les acteurs.

## CONCLUSION

Nos résultats montrent que le développement des stratégies collectives sont limitées par l'identification de l'acteur pivot. La coopération dans des aspects de stockage et de transport tendent vers une forme de consensus recherché (Star et Griesemer, 1989), tant dans la standardisation de méthodes et la mise au point d'un objet frontière (Trompette et Vinck, 2009). En effet, les tâches logistiques représentent pour les acteurs des activités additionnelles au cœur de métier et leur gestion collective fait donc largement consensus. Parallèlement à cette large acceptation, pour les acteurs agricoles, la structuration de l'objet frontière semble moins consensuelle du fait de degrés d'implication divers dans l'élaboration de l'outil. En effet, la création de l'objet-frontière est un projet voulu collectif, mais en réalité, porté par quelques

acteurs (collectivité et quelques exploitations). Il n'en reste pas moins vrai qu'un tel projet a pour ambition de fédérer toutes les forces vivantes du territoire. Le dispositif global devrait fonctionner avec les règles de gestion établies par le collectif, les futurs utilisateurs de l'outil se voyant contraints de l'utiliser en l'état.

Il résulte de cette étude l'apparition de certaines limites parmi lesquelles la mesure du degré d'appropriation de l'outil par les acteurs, ainsi que sa métamorphose dans le temps pour coller au plus près aux besoins des acteurs et créer ainsi la valeur initiale espérée. Ces thématiques font l'objet d'études en cours.

## **BIBLIOGRAPHIE**

Amblard, L., Houdart, M., & Lardon, S. (2018). L'action collective dans les territoires. Questions structurantes et fronts de recherche. *Géographie, économie, société*, 20(2), 227-246.

Astley W. G., & Fombrun, C. J. (1983). Collective strategy: Social ecology of organizational environments. *Academy of management review*, 8(4), 576-587.

Aubert-Tarby C, et Aubouin, N. (2019). L'inscription des formes atypiques de travail dans des espaces partagés : le cas des collectifs de pigistes. *Management International*, Vol. 23, n°5, p.90-102.

Audretsch D. (2019). Les fondements de la société entrepreneuriale. *Management International*, Vol. 23, n°5, p. 20-25.

Banzo, M., Perrin, C., Soulard, C. T., Valette, E., & Mousselin, G. (2016). Rôle des acteurs publics dans l'émergence de stratégies agricoles des villes. Exemples en Méditerranée. *Economia e società regionale*.

Becker H.S. (1982). *Art Worlds*. Berkeley, CA: University of California Press.

Berger-Douce S. (2010). La fabrique d'une stratégie collective entrepreneuriale orientée environnement : l'expérience d'un club de dirigeants des TIC. *Revue internationale des PME : Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 23(3-4), 123-154.

Blézat Consulting, CREDOC, Deloitte (2017). Etude prospective sur les comportements alimentaires de demain et élaboration d'un dispositif de suivi des principales tendances de consommation à destination des entreprises de la filière alimentaire – La France en 2025.

Bollinger M. J., & Golden, P.A. (1992). Interorganizational and collective strategies in small firms: environmental effects and performance. *Journal of Management*, 18(4), 695-715.

Bosc C. & Vollet D., (2013). Évaluation du dernier programme Leader (2007-2013) en Auvergne et Bourgogne : entre logiques de routinisation et risque de capture agricole. *Politiques et Management Public*, 30(4), 473-492.

Brechet J-P., & Dufeu Y. (2018). Le projet Bio Loire Océan, liberté individuelle et force du collectif : quand les agriculteurs s'associent pour innover dans un monde de l'agriculture biologique. Edition du Croquant.

Bresser, R. K., & Harl, J. E. (1986), Collective strategy: vice or virtuel? *Academy of management review*, 11(2), 408-427.

Butler, R. J., & Carney, M. (1986). Strategy and strategic choice: The case of telecommunications. *Strategic Management Journal*, 7(2), 161-177.

Camman C., Monnet, M., Guieu, G., & Livolsi, L. (2013). Les stratégies d'acteurs dans la mutualisation logistique. *Logistique & Management*, 21(3), 57-75.

Cara, S., Fournier, A., & Gagné, C. (2017). Local Food, Urbanization, and Transport Related Greenhouse Gas Emissions. *Journal of Regional Science*, 57(1), 75-108.

Carney, M. G. (1987). The strategy and structure of collective action. *Organization studies*, 8(4), 341-362.

Chanal, Valérie (2000). Communautés de pratique et management par projet. *M@n@gement*, Vol. 3, n°1, p. 1-30.

Davies, E., & McKenzie, P. J. (2004). Preparing for Opening Night: Temporal Boundary Objects in Textually-Mediated Professional Practice. *Information Research: An International Electronic Journal*, 10(1), 1-13.

Delavigne A. E. (2001). Aliments purs, aliments saints, la dimension identitaire des peurs alimentaires au Danemark. *Anthropology of food* (Online : <https://journals.openedition.org/aof/1052>).

Denis, J. L., Langley, A., & Rouleau, L. (2007). Strategizing in pluralistic contexts: Rethinking theoretical frames. *Human relations*, 60(1), 179-215.

Duru M., Justes E., Falconnier G., Journet E. P., Triboulet P., et Magrini M. B. (2017). Analyse du concept de santé globale pour accompagner les transitions agricoles et alimentaires : application au cas des légumineuses. *Agronomie, Environnement et Sociétés*, 7(1), 83-95.

Edzengte J. (2018). Gouvernance des flux logistiques en contexte d'économie circulaire. Le cas des acteurs de la filière bioalimentaire en France et au Cameroun. Thèse de Doctorat, Université de Nantes.

Fernandez, A. S., & Chiambaretto, P. (2016). Managing tensions related to information in cooptition. *Industrial Marketing Management*, (53), 66-76.

Fernandez, A. S., Le Roy, F., & Gnyawali, D. R. (2014). Sources and management of tension in co-opetition case evidence from telecommunications satellites manufacturing in Europe. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 222-235.

Fourcade, C. (2006). Les systèmes agroalimentaires comme modalités collectives. *Revue française de gestion*, (8), 183-201.

Fulconis, F., Hiesse, V., & Paché, G. (2011). The 3PL Provider as Catalyst of Coopetitive Strategies-An Exploratory Study. *Supply Chain Forum: An International Journal*. 12(2), 58-69.

Gnyawali, D. R., & Park, B. J. (2009). Co-opetition and technological innovation in small and medium-sized enterprises: A multilevel conceptual model. *Journal of small business management*, 47(3), 308-330.

Granjou, C. & Mauz, I. (2009). Quand l'identité de l'objet-frontière se construit chemin faisant. Le cas de l'estimation de l'effectif de la population de loups en France. *Revue d'anthropologie des connaissances*, 3(1), 29-49.

- Hine, C. (2006). Databases as Scientific Instruments and Their Role in the Ordering of Scientific Work. *Social Studies of Science*, 36(2), 269-298.
- Laughrea, S., Mundler, P., & Royer, A. (2018). Les coopératives alimentaires en circuits courts. *RECMA*, (1), 111-127.
- Lavorata, L. (2019). Les enjeux sociétaux et environnementaux de la grande distribution. *L'Economie politique*, (1), 60-67.
- Le Roy, F., & Yami, S. (2007). Les stratégies collectives-Rivaliser et coopérer avec ses concurrents. EMS Editions.
- Leyronas C., & Loup S. (2009). Processus de performance des stratégies collectives en TPE : proposition d'un cadre d'analyse. *Entrepreneur et dynamiques territoriales*, 267-278.
- Locke, J., & Lowe, A. (2007). A Biography: Fabrications in the Life of an ERP Package. *Organization*, 14(6), 793-814.
- Martin M., & Tanguy C. (2018). Proximités et construction d'une stratégie collective : application au cas de deux filières agroalimentaires. *Géographie, économie, société*, 20(4), 423-447.
- Mazaud, F., (2006). De la firme sous-traitante de premier rang à la firme pivot », *Revue d'économie industrielle*, (113), 45-60.
- Merle, A., & Piotrowski, M. (2012). Consommer des produits alimentaires locaux : Comment et pourquoi ?. *Décisions marketing*, (67), 1-27.
- Meyer, M. (2009). Objet-frontière ou projet-frontière ? Construction, (non-)utilisation et politique d'une banque de données. *Revue d'anthropologie des connaissances*, 3(1), 127-148
- Meyer, M., Narjoud, S., & Granata, J. (2017). When collective action drives corporate social responsibility implementation in small and medium-sized enterprises: the case of a network of French winemaking cooperatives. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 32(1/2), 7-27.
- Moati, P. (2018). (Dé) penser la consommation : peut-il y avoir une « bonne consommation » ? Éditions EMS.



- Noireaux V., & Poirel C. (2014). Contrepouvoir et stratégies collectives : comment contrer le pouvoir d'un puissant partenaire dans le canal de distribution ?. *Revue Française de Gestion*, 40/243, 81-95.
- Noireaux, V. & Ralet, P. (2019). Difficultés des canaux de distribution alimentaire en territoire rural : l'importance du leader. *Économie rurale*, 369(3), 21-39.
- Noireaux, V. (2015). Facteurs de risque des stratégies collectives entrepreneuriales : trois études de cas longitudinales (2002-2011). *Revue internationale P.M.E.*, 28(1), 87–116.
- Noireaux, V. (2017). Rôle des supply chains locales dans la résilience des territoires : l'exemple des produits alimentaires en Auvergne. *Logistique & Management*. 3 (25), 225-237.
- Pan, S., Ballot, E., Fontane, F., & Hakimi, D. (2014). Environmental and economic issues arising from the pooling of SMEs' supply chains: case study of the food industry in western France. *Flexible Services and Manufacturing Journal*. 26(1-2), 92-118.
- Poulot, M. (2014). Agriculture et acteurs agricoles dans les mailles des territoires de gouvernance urbaine: nouvelle agriculture, nouveaux métiers ? *Espaces et sociétés*, (3), 13-30.
- Quintana-Garcia, C., & Benavides-Velasco, C. A. (2004). Cooperation, competition, and innovative capability: a panel data of European dedicated biotechnology firms. *Technovation*, 24(12), 927-938.
- Rouquet, A., & Vauché, L. (2015). A typology of logistics pooling in supply chains. *Supply Chain Forum: An International Journal*, 16(2), 2-12.
- Simonot P.-Y., & Roure J. (2007). Logistique collaborative. Une question d'avenir, Editions Economica.
- Star, S. L. (2010). Ceci n'est pas un objet-frontière! *Revue d'anthropologie des connaissances*, 4(1), 18-35.
- Star, S. L., & Griesemer, J. R. (1989). Institutional ecology, translations' and boundary objects: Amateurs and professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology, 1907-39. *Social studies of science*, 19(3), 387-420.

Star, S. L., & Ruhleder, K. (1996). Vers une écologie de l'infrastructure. Conception et accès aux grands espaces d'information. *Revue d'anthropologie des connaissances*, 2010(4/1), 114-161.

Tidström, A. (2014). Managing tensions in coopetition. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 261-271.

Torre, A. (2002). Les AOC sont-elles des clubs? Réflexions sur les conditions de l'action collective localisée, entre coopération et règles formelles. *Revue d'économie industrielle*, 100(1), 39-62.

Trompette, P. & Vinck, D. (2009). Retour sur la notion d'objet-frontière. *Revue d'anthropologie des connaissances*, 3(1), 5-27.

Vandekerckhove, W., & Dentchev, N. A. (2005). A network perspective on stakeholder management: Facilitating entrepreneurs in the discovery of opportunities. *Journal of Business Ethics*, 60(3), 221-232.

Vinck D., (2009). De l'objet intermédiaire à l'objet-frontière. Vers la prise en compte du travail d'équipement. *Revue d'anthropologie des connaissances*, 3(1), 51-72.

White, R., & Bradshaw, M. (2004). Business in action: Framing and overflowing in the logistics of an Australian company. *Journal of Sociology*, 40(1), 5-20.

Yami, S. (2006). Les stratégies collectives à l'épreuve des faits. *Revue française de gestion*, (8), 87-90.

Tableau 1 : Structure de l'échantillon

Filière	Nombre d'entretiens	Durée (h)	Verbatim (pages)
Viande*	16	14	193
Fromage**	8	7	96
Fruits et Légumes	4	4,5	46

Miel	2	2	25
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>27,5</b>	<b>360</b>

\* dont 3 abattoirs ou ateliers de transformation      \*\* dont 2 coopératives