



**HAL**  
open science

## Faire territoire alimentaire : les dispositifs de gouvernance des collectifs logistiques comme amorce de coordination territoriale ?

Céline Raimbert, Gwenaëlle Raton

### ► To cite this version:

Céline Raimbert, Gwenaëlle Raton. Faire territoire alimentaire: les dispositifs de gouvernance des collectifs logistiques comme amorce de coordination territoriale?. SFER JRSS - 15èmes journées de recherche en sciences sociales, Dec 2021, TOULOUSE, France. 18p. hal-03616975

**HAL Id: hal-03616975**

**<https://hal.science/hal-03616975>**

Submitted on 23 Mar 2022

**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.

**Céline RAIMBERT**, Gembloux Agro Bio-Tech, Centre d'Economie Sociale / Université de Liège (Belgique)

**Gwenaëlle RATON**, SPLOTT/AME, Université Gustave Eiffel (France)

**Titre de la communication :**

**Faire territoire alimentaire : les dispositifs de gouvernance des collectifs logistiques comme amorce de coordination territoriale ?**

**Résumé**

L'article explore les dispositifs de gouvernance de collectifs de producteurs qui mutualisent leur logistique afin d'augmenter la performance de la distribution de leurs produits en circuits courts. On cherche ici à comprendre dans quelle mesure ces collectifs contribuent, en élaborant leurs propres règles et au-delà de leurs objectifs internes, à l'élaboration d'une gouvernance alimentaire territoriale.

Notre analyse se base sur l'étude de 3 collectifs logistiques situés dans les Hauts-de-France. Ces collectifs logistiques se présentent comme des modes de coordination originaux et alternatifs au marché dans le sens où, en collaborant, les membres cherchent à atteindre un objectif de rentabilité logistique et de développement territorial. Si bien que cela pourrait s'apparenter à de la recherche de performance territoriale.

Alors que la littérature questionne les liens entre alimentation et développement territorial, ces collectifs se présentent comme des laboratoires d'expérimentations du développement et de la gouvernance territoriale de deux points de vue. D'une part, les dispositifs institutionnels créés apparaissent comme des lieux d'apprentissage de la coopération multi-acteurs et multi-niveaux sur les territoires. D'autre part, leur capacité à coopérer est en mesure de constituer une amorce pour identifier l'échelle pertinente de la gouvernance alimentaire territoriale.

**Introduction**

L'article explore les dispositifs de gouvernance de collectifs de producteurs qui mutualisent leur logistique afin d'augmenter la performance de la distribution de leurs produits dans les circuits courts alimentaires de proximité (CCAP). Ces collectifs ont la particularité d'être initiés par des acteurs publics et privés qui portent des objectifs de développement territorial et qui jouent de fait un rôle d'initiateurs de coordinations. Leur objectif est de faciliter et d'organiser la distribution de produits locaux à l'échelle d'un territoire. Ils utilisent ainsi leurs compétences (ESS : Économie Sociale et Solidaire ou institutions) pour viser davantage d'efficacité. Cela est rendu nécessaire par le fait qu'aucun acteur public ou privé ne dispose dans le contexte actuel des moyens nécessaires pour s'attaquer seul aux problèmes de distribution identifiés. Les producteurs qu'ils parviennent à mobiliser autour de ces actions logistiques collectives y voient eux *a minima* la possibilité de livrer leurs produits à moindre coûts (de temps ou d'argent).

Ces collectifs logistiques se présentent comme des modes de coordination originaux et alternatifs au marché dans le sens où, en collaborant, les membres cherchent à atteindre un objectif de rentabilité logistique et de développement territorial. Si bien que cela pourrait s'apparenter à de la recherche de performance territoriale. Elle pourrait se définir ici comme l'espace approprié et ses acteurs au sein duquel il est possible, en collaborant, d'atteindre la rentabilité de la distribution en circuits courts, sans toutefois avoir un impact plus réduit en termes de développement territorial. Outre le fait que les défis à relever semblent appeler des modes de gouvernance renouvelés (Raimbert, Raton, 2021), on s'interroge ici sur la capacité de ces collectifs à constituer eux-mêmes des ressources territoriales et à participer à l'élaboration d'une gouvernance territoriale. Au-delà de la singularité de la mise en coopération d'acteurs autour d'enjeux de transfert de flux alimentaires, ces collectifs constituent-ils de

nouvelles ressources territoriales ? Quels sont les dispositifs de gouvernance mis en place et dans quelle mesure contribuent-ils à l'élaboration d'une gouvernance alimentaire territoriale ? Notre analyse se base sur l'étude de 3 collectifs logistiques situés dans les Hauts-de-France enquêtés dans le cadre du projet COLCICCA : les Paysans du Grand Hainaut organisés autour d'une dizaine de producteurs, le Drive du Montreuillois composé d'une trentaine de producteurs et Le CourtCircuit.fr rassemblant 200 producteurs.

Ce papier s'appuie dans un premier temps sur la littérature pour questionner les contributions possibles de ces collectifs à la gouvernance territoriale, en intégrant les enjeux spécifiques des systèmes alimentaires et de la logistique. Dans une deuxième partie, nous présenterons les 3 collectifs logistiques enquêtés, les organisations logistiques mises en place et les méthodes d'analyse. La partie résultat interroge en quoi ces collectifs se territorialisent. Cela revient à chercher à comprendre d'une part si ces collectifs sont en mesure de constituer eux-mêmes des ressources territoriales et de faire territoire alimentaire et d'autre part, quels sont les dispositifs de gouvernance qu'ils parviennent à produire ainsi que les conditions de leur territorialisation dans une perspective de gouvernance territoriale. En dernière partie, nous discutons la notion de « performance territoriale » et l'effectivité de la fonction logistique comme source de renouveau de l'action collective au sein des systèmes alimentaires.

## **1. État de l'art : l'action collective logistique comme ressource territoriale pour faire territoire alimentaire et socle de gouvernance territoriale ?**

### 1.1. Développement territorial, gouvernance territoriale et alimentation

#### *1.1.1. Appréhender le développement et la gouvernance territoriale 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 et la gouvernance.

Ainsi, le développement territorial s'appuie sur la production de biens et services ancrée territorialement. Les actions en sa faveur sont menées en prenant en compte les caractéristiques du territoire. Cela suppose non seulement d'identifier, d'activer et d'agencer les ressources territoriales, mais aussi de participer à la création de nouvelles ressources territoriales. 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, Pecqueur, 2007).

En outre, l'agencement des ressources territoriales et leur valorisation supposent la coordination d'acteurs hétérogènes, disposant de capitaux ou ressources diverses et le plus souvent asymétriques. En effet, dans la mesure où le développement territorial s'ancre dans les démarches participatives et n'est plus la responsabilité exclusive du pouvoir public (Leloup, Moyart, Pecqueur, 2005), les acteurs publics sont amenés à coopérer dans le cadre de projets communs de territoire, avec des acteurs privés ou de la société civile. En ce sens, le développement territorial reste un processus laborieux de mise en compatibilité et en coopération des acteurs d'un territoire afin de mettre en œuvre une gouvernance territoriale entendue comme un processus dynamique de coordinations entre acteurs divers (Rey-Valette *et al.*, 2011). De la qualité des dispositifs de gouvernance territoriale mis en œuvre dépend donc le développement territorial (Torre, 2015).

### *1.1.2. L'alimentation, un levier pour la gouvernance territoriale ?*

Si l'agriculture se trouve au cœur des travaux portant sur le développement territorial (Torre, Wallet, 2013), le rôle de l'alimentation dans la mise en place de dynamiques de développement territorial est de plus en plus questionné (Loudiyi, Houdart, 2019). Dans un contexte où les systèmes alimentaires connaissent des menaces environnementales, économiques et sociales de premier plan, la territorialisation de l'alimentation est promue et mise à l'agenda politique (Rastoin, 2018). Les projets de territorialisation de l'alimentation 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 Égalim). 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, Prévost, 2012).

Pour autant, ces processus de territorialisation de l'alimentation posent des défis nombreux en matière de désectorisation des politiques publiques, de réorganisation des échelles d'action, de modalités de coordination d'acteurs hétérogènes (Lardon, Loudiyi, 2014). La gouvernance alimentaire définie comme « *l'ensemble des processus de coordination des acteurs autour de l'alimentation à l'échelle territoriale, visant à favoriser leur organisation et limiter l'atomisation des initiatives touchant aux systèmes alimentaires* » (Billion *et al.*, 2016 :348) apparaît, dès lors, déterminante, dans la mesure où elle définit la capacité des systèmes à s'adapter et à se transformer, et partant, à se territorialiser (van de Bers *et al.*, 2019). Mettre en œuvre des dispositifs efficaces de gouvernance alimentaire est aussi une façon de servir la gouvernance territoriale, et par là même, le développement territorial.

Dans le cadre de cette étude, il s'agit d'analyser les ressources territoriales activées ou créées par les collectifs et leur capacité à faire territoire alimentaire. Les coordinations d'acteurs y relèvent du double enjeu de mise en compatibilité d'acteurs pluriels et de la participation d'acteurs privés qui défendent des objectifs de développement territorial. Dans les cas d'étude, aux côtés des producteurs, les initiateurs de la coopération sont souvent des acteurs publics, mais parfois des acteurs privés engagés dans des démarches d'ESS. Aussi, pour qualifier ces acteurs multiples, nous parlerons non pas de collectivités, mais d'« acteurs de territoire ». L'enjeu ici est donc de voir si de tels processus dynamiques de coordination peuvent être en mesure de favoriser l'émergence de dispositifs de gouvernance territoriale.

## 1.2 Alimentation, logistique et territoire

### *1.2.1 La logistique dans les CCAP et ses inscriptions territoriales*

Parmi les questionnements actuels relatifs à l'essor des CCAP, la logistique tend à prendre de l'importance. Elle se décline à l'échelle des exploitations (tâches logistiques nombreuses, coûteuses et chronophages) (Raton *et al.*, 2019), 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).

Ainsi, il s'agit d'explorer dans cet article le potentiel territorial de la logistique en mettant en évidence la diversité de ses fonctions, au-delà de la performance logistique conventionnelle exprimée en gain de coûts et de temps. Au moins trois fonctions sont identifiées :

- La logistique assure le lien entre production et consommation : en acheminant le produit, elle permet sa valorisation, lui apporte une valeur ajoutée ;
- 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.

### *1.2.2 Les collectifs logistiques comme producteur de territoire alimentaire ?*

Ces collectifs naissent de l'identification d'un problème commun d'organisation de la distribution en CCAP et de mise en œuvre d'une logistique de proximité efficace. L'enjeu est d'autant plus prégnant que la logistique comme l'alimentation ne relèvent de la compétence stricte d'aucun des acteurs impliqués dans ces collectifs. Pour les producteurs, la limitation du nombre d'intermédiaires propre à la commercialisation en CCAP fait porter sur eux nombre de tâches logistiques (livraison, préparation et prise de commande, etc.) qui sont chronophages et coûteuses et pour lesquels ils ne sont pas formés. Les acteurs de territoire, quant à eux, ne sont pas directement aux prises, ni avec la chaîne d'approvisionnement, ni avec les conditions de production agricole. De ce fait, pour eux, l'intégration des enjeux de tâches opérationnelles constitue un défi. En outre, l'enjeu de leur participation est d'autant plus prégnant que des travaux ont montré le faible intérêt des pouvoirs publics pour la question logistique au sens large (Raimbault, Bahoken, 2014 ; Heitz, 2017).

Dès lors, dans la mesure où aucun acteur public ou privé ne dispose dans le contexte actuel des moyens nécessaires pour s'attaquer seul aux problèmes de distribution identifiés, la capacité de tels collectifs logistiques à se pérenniser et à faire territoire est dépendante de la mise en œuvre de mécanismes de coopération et de dispositifs de gouvernance robustes.

Alors que les travaux sur la gouvernance alimentaire se multiplient (Banzo *et al.*, 2019 ; Maréchal *et al.*, 2019) et illustrent de l'enjeu-clé pour le développement de systèmes alimentaires territorialisés, notre travail propose de l'aborder à partir d'un objet distinct : des initiatives alimentaires locales, plutôt que des projets de territoire de grande ampleur, tels des PAT. Les collectifs étudiés se situent en effet en marge de ces analyses car : les initiateurs des coopérations ne sont pas uniquement des acteurs publics, les initiatives en question, du fait de leur focale logistique, impliquent une forte dimension opérationnelle partagée par des acteurs divers, y compris des acteurs éloignés de l'opérationnel, et, pour autant, ces initiatives entendent répondre à un double objectif de rentabilité économique et de développement territorial. De ce fait, elles ont la particularité de mettre en œuvre des coopérations multi-acteurs (producteurs, consommateurs, acteurs publics, acteurs de l'ESS) et multi-niveaux (objectifs économiques et de développement territorial).

L'enjeu consiste alors à identifier dans quelle mesure ces objectifs de développement territorial peuvent être poursuivis dans le cadre d'activités marchandes (ici commercialisation en CCAP),

comment les objectifs économiques et de développement territorial se conjuguent et si, ces initiatives, à elles seules, sont capables de produire un territoire alimentaire.

Les spécificités des collectifs étudiés nous poussent ainsi à interroger leur performance territoriale comme objectif de coopération au sein des systèmes alimentaires. La performance territoriale est ici définie comme l'espace approprié et ses acteurs au sein duquel il est possible, en collaborant (mise en compatibilité d'acteurs aux intérêts différenciés), d'atteindre la rentabilité de la distribution en CCAP (plus de fluidité, plus de massification, plus de rentabilité par trajet), sans toutefois avoir un impact plus réduit en termes de développement territorial (création, valorisation des ressources sans exclusion de certaines parties du territoire et de certains acteurs). La recherche d'atteinte du double objectif économique et territorial qui traduit les différents objectifs des acteurs qui coopèrent semble pouvoir réunir les ingrédients d'une territorialisation des ressources créés dans le cadre de leur action. Le défi à relever est alors de ne pas privilégier les objectifs économiques au détriment des objectifs territoriaux et réciproquement. Outre le fait que les défis à relever semblent appeler des modes de gouvernance renouvelés (Raimbert, Raton, 2021), on s'interroge ici sur la capacité de ces collectifs à constituer eux-mêmes des ressources territoriales et à participer à l'élaboration d'une gouvernance territoriale.

## **2. Les collectifs logistiques : étude de cas et méthode d'analyse**

### **2.1 Contexte, méthodes et données**

Ce travail est issu du projet COLCICCA, un projet de recherche-action (CEREMA, Univ. Gustave Eiffel, Chambre d'Agriculture du Nord-Pas de Calais) sur les collectifs logistiques (2017-2019). Son objectif était de mettre au point des méthodes d'accompagnement visant à favoriser ou consolider les solutions logistiques collectives (Raimbert *et al.*, 2019). Dans ce cadre, les collectifs ont été accompagnés avec l'appui des acteurs de 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.

Les données à notre disposition sont relatives à : l'histoire du collectif (le contexte de son émergence et sa formalisation), à la composition du collectif (par types d'acteurs, par rôles), aux ressources mobilisées et à l'organisation logistique mise en place. Elles permettent d'interroger les interactions entre acteurs et ressources (qui apporte quelles ressources, qui utilise quelles ressources, à quelles conditions, qui en décide) et, avec elles, de qualifier le niveau de coopération des collectifs et leurs dispositifs de gouvernance.

### **2.2 Présentation des études de cas**

#### **2.2.1 *Le Drive fermier du Montreuillois***

Le Drive fermier du Montreuillois 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 constituent en association et s'arrêtent sur un système de paniers distribués dans des points de retrait répartis dans le Montreuillois.

L'organisation logistique concrète du collectif s'est structurée autour de l'outil numérique « Drive fermier » développé par l'Association permanente des Chambres d'Agriculture. 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 du Drive est assurée par l'association, mais les acteurs de territoire jouent un rôle important : 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. 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 est 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 dont c'est le tour de service. Sur place, ces producteurs sont chargés des tâches de préparation et de distribution des paniers aux consommateurs.

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. La Chambre continue à intervenir auprès des producteurs à leur demande, mais l'organisation est désormais gérée intégralement par l'association qui l'adapte aux évolutions du collectif et de ses objectifs.

### *2.2.2 Les Paysans du Grand Hainaut*

Les Paysans du Grand Hainaut 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 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 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 et basée au lycée agricole du Quesnoy un véhicule de livraison offert par l'Union des métiers et industries de l'hôtellerie ; et l'outil numérique Approlocal de la Chambre d'Agriculture qui met en relation fournisseurs et acheteurs locaux de la restauration. Les acteurs de territoire sont 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 le collectif.

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. 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 leurs 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 : 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 entraînant un désengagement progressif des producteurs et un collectif qui devient avant tout un carnet d'adresse.

### *2.2.3 LeCourtCircuit.fr*

LeCourtCircuit.fr est créé en 2013 par 3 entrepreneurs de l'ESS. Leur objectif est de développer une offre de produits locaux dans les villes des Hauts-de-France 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<sup>taine</sup> de points de retrait répartis dans les agglomérations de Lille, Béthune, Bailleul et Dunkerque.

Le collectif s'organise autour d'un outil numérique créé par l'entreprise d'ESS. En plus de gérer les flux informationnels 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, LeCourtCircuit.fr est structuré en secteurs géographiques et sous-collectifs de producteurs, organisés autour de 2 nœuds logistiques, objets de mutualisation : d'une part des plateformes (sec et froid) localisées dans des exploitations et mises à disposition par des producteurs, d'autre part des points de retrait, pour certains localisés dans des exploitations, mais pour la plupart mis 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 glacières 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. 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 LeCourtCircuit.fr est le collectif où les acteurs de territoire sont le plus impliqués dans les tâches opérationnelles et la gestion quotidienne de la logistique : 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.

### 2.3 Des mécanismes de coopération plus ou moins efficaces

Afin de compléter ces éléments de présentation, les conclusions d'une analyse antérieure (Raimbert, Raton, 2021) permet d'identifier les dispositions variables des 3 collectifs à constituer des ressources territoriales communes. L'analyse permet de tirer les conclusions suivantes :

- Le Drive fermier du Montreuillois présente un bon niveau de coopération, soutenu par 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.
- Les Paysans du Grand Hainaut font 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 LeCourtCircuit.fr, comme celui du Drive fermier du Montreuillois, est élevé et repose sur des ressources et actions collectives nombreuses et diverses, permettant une organisation logistique collective multi-niveaux pérenne, et performante. Ce qui différencie les 2 cas est la place des acteurs de territoire. Dans le



cas de LeCourtCircuit.fr, c'est l'entreprise d'ESS qui joue le rôle de coordinateur, alors que pour le Drive la coordination est assurée par les producteurs organisés en association.

Ainsi, deux collectifs sur les trois parviennent 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, les Paysans du Grand Hainaut multiplient les comportements opportunistes et utilisent 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 abouti.

### **3. Résultats**

Afin de questionner le degré de territorialisation de ces collectifs (Amblard *et al.*, 2018), nous identifions tout d'abord les ressources territoriales mobilisées et créées par les collectifs logistiques enquêtés, puis nous montrons la façon dont l'activation des ressources fait territoire alimentaire. Nous analysons ensuite les dispositifs de gouvernance mis en place et enfin, nous identifions les conditions de leur contribution à la mise en œuvre d'une gouvernance territoriale.

#### 3.1 Les collectifs logistiques activent des ressources territoriales

Il s'agit ici de mettre en évidence les ressources territoriales créées ou activées par les collectifs logistiques. On choisit de distinguer trois types de ressources différentes qui correspondent aux différentes dimensions des territoires (Di Méo, Buléon, 2005) : ressources matérielles, organisationnelles et idéelles.

##### *3.1.1. Les ressources matérielles : offrir de nouveaux usages aux ressources préexistantes*

Les ressources matérielles comprennent l'ensemble des éléments structurant l'espace et permettant son aménagement. Dans le cas des collectifs logistiques, elles comprennent les points assurant des opérations de production, stockage, dispatch, distribution et commercialisation, ainsi que les outils facilitant les flux entre les points (véhicules, espaces de stockage, de vente et outils numériques de gestion). Dans les trois collectifs, peu de ressources matérielles sont créées, à l'exception des outils numériques élaborés par des acteurs de territoire. La majorité de ces ressources sont des ressources préexistantes mises à disposition du collectif par des producteurs ou des acteurs de territoire. Toutefois, grâce aux activités des collectifs logistiques, ces ressources trouvent une nouvelle forme de valorisation. Pour les locaux utilisés comme plateformes logistiques ou points de distribution par exemple, cette valorisation est liée à leur localisation : centralité au sein du bassin de production et/ou de consommation, position intermédiaire entre ville et campagne, etc. Ils permettent d'augmenter la taille du tissu commercial, comme le maillage des nœuds logistiques au sein du périmètre d'action du collectif. En outre, parce que les acteurs de territoire mettent à disposition des locaux existants, ils peuvent agir pour ajuster d'éventuels déséquilibres observés sur le périmètre d'action du collectif (déserts alimentaires etc.).

La valorisation tient également au fait que leur usage est démultiplié : aux usages productifs (les exploitations) ou associatifs (locaux), s'ajoutent des usages logistiques et aux usages individuels (des exploitations notamment), s'ajoutent des usages collectifs. 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. En outre, 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).

De plus, en impliquant directement des acteurs de territoire, ils permettent un élargissement des usages collectifs au-delà du seul milieu agricole et à l'échelle d'un territoire.

Si la valorisation des ressources matérielles est bien effective dans les cas du Drive fermier du Montreuillois et de LeCourtCircuit.fr, elle est bien moins aboutie pour les Paysans du Grand Hainaut. Suite aux modifications de l'organisation logistique, le lieu identifié comme central (le lycée agricole) devient inopérant et les usages collectifs de la plateforme, des véhicules comme de l'outil numérique sont résiduels.

### *3.1.2. Ressources organisationnelles : formaliser l'action collective*

D'un point de vue organisationnel, ces collectifs permettent la formalisation d'une action collective autour d'acteurs et de ressources préexistantes. Ce qui est alors produit, ce sont de nouvelles interactions grâce à la reconfiguration des ressources et de certains réseaux d'acteurs. Cette reconfiguration n'était, pour les collectifs logistiques connus jusqu'alors, ni formalisée, ni de grande ampleur. Les collectifs logistiques analysés 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, et aux mécanismes de coopération mis en place. La grande diversité d'acteur suppose des relations étroites entre des acteurs issus de mondes différents. Quant aux mécanismes de coopération, ils demandent de renouveler les interactions habituelles avec les acteurs de territoire (comme la subvention, le conseil ou la prestation de services) pour induire une forme d'horizontalisation de la relation. La nouvelle proximité relationnelle et organisationnelle exige également 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).

La robustesse du collectif tient aussi à la force des relations nouées entre les acteurs et les lieux ou arènes du collectif. Alors que le Drive fermier du Montreuillois et LeCourtCircuit.fr affichent des niveaux de coopération importants, mettant en évidence l'activation de nombreuses ressources organisationnelles, les Paysans du Grand Hainaut font montre d'un bilan plus modeste. La création de ce collectif a certes permis d'amorcer des interactions nouvelles entre acteurs de territoire et producteurs : l'implication forte du lycée agricole, à la fois producteur et acteur de territoire, en est un exemple. Mais, là encore, les ressources organisationnelles activées par les Paysans du Grand Hainaut sont, finalement, peu nombreuses. Ainsi, selon leur capacité à nouer des partenariats et à les rendre solides et pérennes, les collectifs peuvent être à l'origine de réseaux d'acteurs locaux, œuvrant en faveur de l'alimentation locale et durable. C'est le cas de LeCourtCircuit.fr qui multiplie les partenariats avec d'autres acteurs, notamment associatifs. Ces partenariats, variés permettent l'ouverture d'un point de retrait supplémentaire ou relèvent de simples échanges de bonnes pratiques, en passant par des formations dans les lycées agricoles de la région.

### *3.1.3 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 de l'espace 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 Paysans du Grand Hainaut et le Drive fermier du Montreuillois, à l'échelle régionale pour LeCourtCircuit.fr (Hauts-de-France). Le territoire y est utilisé comme une marque. Ainsi, le transfert de produits n'est pas que matériel ou économique, il valorise en plus le savoir-faire local, les acteurs de la production, tout comme la dynamique des collectivités qui

contribuent à ce transfert de flux. La qualité du transfert de flux peut ainsi servir l'image de marque du territoire.

En outre, les collectifs logistiques 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. Ce processus ne concerne que le Drive fermier du Montreuillois et LeCourtCircuit.fr qui mobilisent les acteurs de leur espace d'action et 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. En devenant ambassadeur Haut&Fort ! (communauté de promotion de la région Hauts-de-France), LeCourtCircuit.fr va encore plus loin puisqu'il s'engage lui-même dans le marketing territorial.

Les collectifs logistiques enquêtés s'organisent autour de l'identification et de la résolution d'un problème commun lié à la logistique. Pour ce faire, nous venons de voir que, si la mise en coopération est effective, l'action collective logistique permet l'activation de diverses ressources territoriales. Nous analysons désormais comment cette activation, en donnant lieu à des processus renouvelés de valorisation et d'appropriation des ressources territoriales, contribue à construire le territoire alimentaire.

### 3.2. Comment l'activation de ressources territoriales permet de faire territoire alimentaire ?

Les ressources matérielles analysées préexistent donc mais subissent un processus de métamorphose sous l'action des collectifs logistiques (Leloup, Moyart, Pecqueur, 2005). Par exemple, les ressources productives individuelles (véhicules, exploitations, magasins à la ferme) deviennent des ressources logistiques collectives et créent soit de nouveaux lieux alimentaires soit de nouvelles centralités. En outre, le fonctionnement coopératif stimule les investissements privés pour le collectif, permettant ainsi la création de nouvelles ressources. Ainsi, certains producteurs des collectifs enquêtés ont acquis, à titre individuel, des équipements (chambre froide, véhicule plus grand ou réfrigéré) destinés à leur usage individuel mais aussi à l'usage du collectif. De tels investissements peuvent contribuer indirectement à constituer un équipement de plus grande qualité et ainsi augmenter l'offre de produits locaux sur le territoire.

Pour ce qui est des ressources idéelles, en s'appuyant sur une valorisation des savoirs et pratiques locales, elles participent à faire émerger parmi les acteurs une identité commune territorialisée. Cette identité permet d'ancrer et d'intégrer les activités logistiques et commerciales des collectifs aux réalités de leur périmètre d'action et ses dynamiques alimentaires. C'est à cette occasion que les collectifs tendent à diversifier leurs interactions pour élargir le réseau de leurs partenaires (tel LeCourtCircuit.fr avec les lycées agricoles).

Quant aux ressources organisationnelles, en favorisant le dialogue et en élaborant des mécanismes de coopération entre les acteurs, elles stimulent la capacité des ressources matérielles et idéelles à s'articuler. Et c'est bien cette articulation entre des lieux utilisés ou valorisés par les collectifs, des acteurs différenciés qui y échangent et qui relient ces lieux, qui conduit à délimiter un périmètre d'action du collectif. Ce périmètre est plus qu'un espace d'action de la distribution alimentaire. S'y trouvent intégrés à la fois des lieux de production, de transformation, des nœuds logistiques et des lieux de distribution et de consommation. En outre, puisque les collectifs créent des ressources idéelles, sources d'appropriation de l'espace et fréquentent des arènes, lieux de prises de décisions collectives, alors, cet espace peut être qualifié de territoire. En coopérant, les membres des collectifs dessinent un périmètre d'action délimité qui se caractérise comme un espace alimentaire approprié soit un territoire alimentaire qui leur est propre.

Si ces résultats sont valables pour le Drive fermier du Montreuillois et LeCourtCircuit.fr qui activent en nombre à la fois des ressources matérielles, organisationnelles et idéelles, c'est moins le cas pour les Paysans du Grand Hainaut. Les activités ont certes permis d'activer quelques ressources matérielles et organisationnelles, mais les difficultés rencontrées par le collectif ont mis à mal la pérennité de l'action logistique collective, ne permettant pas au collectif d'achever les prémices d'articulation d'acteurs et de lieux à même de faire territoire alimentaire.

Les lieux qui composent ce territoire, qu'ils aient été créés ou métamorphosés, sont en outre aussi des lieux de concertation et de décisions impliquant tous les membres du collectif dans leur diversité. De ce fait, il convient d'analyser les dispositifs institutionnels mis en place par les collectifs et de voir s'ils contribuent à la production de dispositifs de gouvernance territoriale, mobilisable par ailleurs.

### 3.3 La production de dispositifs de gouvernance dans et pour le territoire alimentaire

Il s'agit ici d'identifier dans quelle mesure les ressources territoriales activées par les collectifs logistiques enquêtés contribuent à la production de dispositifs de gouvernance dans et pour le territoire alimentaire.

Dans ces collectifs, il ne s'agit pas seulement de faciliter la coordination entre acteurs, 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, élaborées les règles garantissant l'équité et la confiance entre les acteurs. Dans nos cas, si les 3 collectifs ont élaboré des règles, seuls le Drive fermier du Montreuillois et LeCourtCircuit.fr sont réellement parvenus à créer des dispositifs institutionnels. Pour les Paysans du Grand Hainaut, le faible nombre de règles élaborées et leur manque de mise en application n'a pas permis de produire des dispositifs institutionnels. Dans les autres, aux moins deux types de dispositifs institutionnels s'observent.

Le premier concerne la mise en œuvre de systèmes de compensation assurant la gestion de l'équité entre les acteurs des collectifs. Ces systèmes permettent à chacun de s'engager à la hauteur de ses besoins et contraintes, sans remettre en cause l'équité entre tous. Ils s'appuient sur des équivalences entre tâches, elles-mêmes associées à des valeurs, et/ou sur des indemnités forfaitaires liées à certains rôles. Tandis que certains s'acquittent d'une commission supplémentaire, d'autres offrent de leur temps en effectuant des tâches logistiques ou commerciales pour le collectif. La compensation prend ainsi des formes variées : une commission indexée sur le chiffre d'affaires et variable en fonction de l'implication de chacun dans le collectif, une dispense pour d'autres tâches, une priorité de gamme, le droit d'utiliser à titre individuel une ressource collective lorsque le collectif n'en a pas besoin.

En favorisant confiance et coopération entre les producteurs, ces systèmes de compensation permettent de multiplier les mutualisations de tâches et donc d'améliorer la performance logistique de l'organisation. Ils sont par ailleurs d'autant plus fondamentaux qu'il existe peu de proximité sociale ou cognitive préalable, à même de compenser d'éventuels déséquilibres de coûts et/ou de bénéfices entre les membres des collectifs. Ils permettent alors de jeter les bases de relations de confiance, susceptibles de favoriser l'engagement des acteurs (en fonction des ressources individuelles disponibles de chacun), de fortifier, progressivement les liens sociaux et, ainsi, de développer un réseau territorialisé d'acteurs. Toutefois, ces systèmes concernent majoritairement les acteurs effectuant des tâches opérationnelles au sein des collectifs, et donc le plus souvent les producteurs. Les acteurs de territoire jouent cependant un rôle d'animation

fort pour à la fois co-construire ces systèmes avec l'ensemble des acteurs des collectifs et veiller à leur mise en application. Pour que ce type de dispositif favorise une gouvernance territoriale de qualité, il serait nécessaire d'y inclure des types de tâches qui reflètent notamment les compétences des acteurs de territoire (tâches commerciales, de gestion, de suivi de l'outil numérique), comme c'est le cas pour LeCourtCircuit.fr où l'entreprise d'ESS perçoit une commission pour les tâches réalisées.

Le second concerne la constitution d'arènes d'échanges et de dialogue entre les acteurs des collectifs. Leur intérêt est ici renforcé par leur multiplication et leur diversité. Cette diversité concerne leur forme (des réunions et assemblées formelles, mais aussi des rencontres informelles, notamment sur les plateformes logistiques), mais aussi leur composition (elles ne réunissent pas toujours l'ensemble des acteurs, ni toujours les mêmes acteurs) et leur localisation. Elle permet ainsi la mise en place de multiples espaces intermédiaires de proximité répartis dans l'ensemble du territoire et susceptibles de favoriser d'une part la fluidité dans la circulation de l'information et d'autre part le dialogue, la négociation et la prise de décision. Ces arènes constituent ainsi des lieux décentralisés et démultipliés où se fomentent l'action collective et s'élabore une coopération efficace et pérenne.

En définitive, ces dispositifs institutionnels tendent à pérenniser les collectifs et leur action et à leur permettre de croître en même temps que de s'ancrer dans leur territoire. On observe ainsi, dans les cas du Drive fermier du Montreuillois et de LeCourtCircuit.fr, des collectifs accueillant des producteurs de plus en plus nombreux et/ou agissant sur des secteurs de livraison de plus en plus maillés et de plus en plus étendus. Ainsi, la mise en place de règles sert l'évolution du projet, son adaptation aux aléas et aux contraintes et besoins du territoire.

### 3. 4 Les conditions d'une mobilisation des dispositifs de gouvernance des collectifs

Il s'agit ici de discuter des conditions qui permettent à ces collectifs d'être ou non des dispositifs de gouvernance territoriale. Dès lors que des dispositifs institutionnels existent dans 2 des collectifs, notre analyse consiste à identifier ce qui différencie ces 2 collectifs et les Paysans du Grand Hainaut. Nous détaillons deux conditions.

La première concerne les acteurs de territoire, d'une part parce qu'ils sont à l'origine des projets et, d'autre part parce qu'ils sont les garants des objectifs de développement territorial. Selon les collectifs, les rôles et positions des acteurs de territoire diffèrent. Ainsi, chez le Drive fermier du Montreuillois, 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 leur autonomie. Dans les cas de LeCourtCircuit.fr et des Paysans du Grand Hainaut, les acteurs de territoires sont beaucoup plus présents et imposent leurs méthodes et outils. Dès lors, ce sont davantage leurs actions et la clarté de leur positionnement qui sont déterminants pour construire un espace relationnel stable et fécond, favorable à l'appropriation des projets et à leur ancrage dans les territoires.

Pour cela, les acteurs de territoire doivent développer confiance et légitimité auprès des producteurs. Plusieurs leviers sont identifiés. Le premier concerne leur capacité à déborder de leurs compétences spécifiques, notamment en s'investissant dans des tâches opérationnelles. Il s'agit là d'une forme d'engagement incitant les producteurs à s'engager à leur tour. C'est le cas pour l'entreprise d'ESS de LeCourtCircuit.fr. Le second concerne la continuité de leur engagement et de leur positionnement. Pour le Drive fermier du Montreuillois et LeCourtCircuit.fr, les acteurs de territoire restent présents auprès des producteurs (quotidiennement pour LeCourtCircuit.fr, à leur demande pour le Drive fermier du Montreuillois) et n'ont pas changé de position au cours de la trajectoire des collectifs (« faire avec » dans le cas de LeCourtCircuit.fr, « faire faire » dans le cas du Drive fermier du Montreuillois). En revanche, dans le cas des Paysans du Grand Hainaut, certains acteurs de

territoire engagés en phase d'émergence se sont rapidement retirés et d'autres ont fait évoluer leur position, passant d'une démarche de « faire avec » à une démarche de « faire faire ». Cela a entraîné un défaut de légitimité des acteurs de territoire et, partant, d'appropriation du projet par les producteurs.

La seconde condition concerne les choix effectués par les acteurs en matière de périmètre d'action. La définition de ces limites participe à l'ancrage des collectifs et à leur identité. Le défi principal est ici de faire se conjuguer enjeux logistiques et enjeux territoriaux, qui intéressent différemment les catégories d'acteurs impliquées dans les collectifs. Là où les producteurs ont tendance à prioriser les contraintes logistiques et la rentabilité économique, les acteurs de territoire se préoccupent davantage de favoriser un territoire plus vaste et plus inclusif. Dès lors, plusieurs cas de figure se présentent : un périmètre restreint permet la proximité relationnelle et des coûts logistiques réduits. A l'inverse, un périmètre trop vaste ou des membres trop dispersés sur le territoire peuvent compromettre l'organisation de la coopération logistique et remettre en cause l'existence des collectifs. Dès lors, un périmètre d'action clairement défini a 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 (le Drive fermier du Montreuillois et LeCourtCircuit.fr), plutôt que des clients variables d'une semaine à l'autre et localisés dans un vaste périmètre (Paysans du Grand Hainaut) 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, mais aussi à se territorialiser.

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. Le périmètre d'action est ainsi l'objet de potentiels conflits entre acteurs, les incitant à renégocier leurs objectifs propres et à mettre en œuvre des mécanismes de coopération.

Finalement, les collectifs logistiques ne sont pas forcément en mesure d'être eux-mêmes des dispositifs de gouvernance territoriale. Le cas des Paysans du Grand Hainaut l'illustre : la coopération n'y est pas assez effective et robuste pour donner lieu à des dispositifs de gouvernance mobilisables. Mais dans les cas du Drive fermier du Montreuillois et LeCourtCircuit.fr, où la coopération est robuste, ils sont susceptibles de se pérenniser, de constituer des ressources territoriales, voire d'élaborer des dispositifs de gouvernance mobilisables dans et pour le territoire. Pour cela, les collectifs et leurs dispositifs de gouvernance mûrissent de façon progressive, en procédant de proche en proche, par ajouts successifs de règles de gestion, d'acteurs de plus en plus divers et de portions de territoire de plus en plus étendu.

Ainsi, *a minima*, ces collectifs constituent des communautés de pratiques (Wenger, 1998) autour de la logistique en CCAP, mais aussi plus largement de l'alimentation et du territoire. Ils permettent en effet l'émergence d'un langage commun et de pratiques conjointes et favorisent l'interconnaissance d'acteurs qui se connaissaient mal. Ils constituent ainsi des lieux d'apprentissage d'une coopération formalisée et horizontale entre des acteurs divers, notamment en développant de nouvelles formes de collaboration public-privé. A ce titre, ils représentent un potentiel de solidarités locales nouvelles sur un territoire, un lieu d'*empowerment* collectif (Klein, 2006). Les dispositifs institutionnels mis en œuvre offrent une

capacité d'action collective latente, potentiellement mobilisable, par ailleurs, dans et pour le territoire, permettant aux collectifs logistiques de jouer *a minima* un rôle d'activateur de projets de territoire (Lardon *et al.*, 2014).

L'implication croissante du Drive fermier du Montreuillois et, surtout, de LeCourtCircuit.fr dans la production de ressources idéelles, via des actions de marketing territorial, en est un indice. Ainsi, progressivement, des processus d'appropriation et de valorisation du territoire se dessinent, donnant lieu à l'inclusion de nouveaux acteurs de la même sphère (nouveaux producteurs notamment) ou d'autres sphères (nouveaux types d'acteurs de territoire, autres acteurs de la distribution, consommateurs), de nouveaux lieux alimentaires d'échange. Dans un autre registre, les systèmes de compensation, s'ils sont, à ce jour, avant tout dédiés aux tâches logistiques opérationnelles des producteurs, apparaissent comme des outils féconds qui permettent de réduire le coût de la coopération. Cette réduction permet alors d'investir d'autres domaines, de diversifier les actions collectives au-delà du champ purement logistique.

#### **4. Discussion**

Cette étude montre qu'il est possible de construire des coopérations pérennes, ancrées spatialement et qui font territoire alimentaire. Les défis à relever sont importants et il a été montré qu'ils demandent des dispositifs de gouvernance renouvelés. Dans la discussion, nous nous attardons sur plusieurs conditions réunies dans les collectifs étudiés et qui peuvent faire de ces cas des valeurs d'exemples. La première tient à la fonction logistique et son apport pour renouveler les conditions de mise en relation (lieux et acteurs) et le second tient à l'objectif de performance territoriale que nous formulons et qui semble retracer l'ambition de mise en cohérence des objectifs des différents acteurs qui coopèrent.

Nous discutons tout d'abord des apports de la fonction logistique, dans son aspect de mise en lien de lieux et d'acteurs, pour incarner des projets communs de territoire. Elle se décline en deux points : le processus qu'elle permet d'engager en termes de connaissance du territoire et d'adaptation au territoire et le fait qu'elle permet d'activer, par ses fonctions opérationnelles, de la coopération sur un territoire.

Si on décrypte les étapes de la mise en œuvre de la coopération logistique dans les collectifs, on se rend compte qu'elle passe par une connaissance fine et quasi exhaustive de l'espace logistique, des lieux d'origine aux lieux de destination : la localisation de tous les producteurs membres et les proximités géographiques ou relationnelles sur lesquelles peuvent reposer des coordinations (concurrence ou complémentarité de produits, proximité géographique permettant une mutualisation du transport aisée), la localisation des points de vente des producteurs (les points de vente communs ou ayant une proximité géographique permettant d'imaginer un covoiturage de produits), enfin la localisation des équipements et lieux disponibles dont la capacité n'est pas maximale et qui permettrait d'augmenter le tissu logistique si cela s'avérait nécessaire. Les réunions entre membres consistent alors à explorer les potentialités en termes de mise en lien des lieux de production, lieux logistiques et lieux de commercialisation recensés, pour permettre le transfert de flux. Le rôle des acteurs de territoire est alors crucial dans le sens où il vise à produire et accompagner cette mise en cohérence par l'apport notamment de propositions pour pallier les manques identifiés (locaux associatifs pour augmenter le maillage, outil numérique pour faciliter l'échange d'informations). Dans une telle démarche, assez peu de lieux ou de ressources sont oubliés, et c'est bien une connaissance exhaustive de l'existant mobilisable qui est produite. Si ceci peut paraître somme toute logique pour mener la démarche, de telles connaissances fines sont rares dans les démarches alimentaires pour plusieurs raisons. D'une part, la logistique reste un sujet peu exploré et les diagnostics des PAT par exemple n'intègrent que peu cette question alors même qu'une cartographie des lieux de l'alimentation est généralement réalisée. Dans cette cartographie,

quand bien même les lieux de production et de commercialisation sont identifiés, ils ne rendent pas compte des liens qu'ils entretiennent au sein du territoire. Il s'agit alors d'une photographie figée qui, à notre connaissance, est peu utilisée pour penser et renforcer les relations, celles existantes et celles qui pourraient émerger. Parallèlement, à l'échelle des collectifs, on pourrait considérer que la réflexion est menée dans une forme d'entre-soi (entre les membres des collectifs et en écartant les autres réalités), mais cela constitue un atout pour mener un travail assez fastidieux s'il devait concerner tous les acteurs du système alimentaire. On voit ici aussi l'avantage, en phase d'émergence, d'un nombre limité d'acteurs inscrit dans un espace délimité pour mener la réflexion et valoriser l'existant.

La territorialisation des ressources des collectifs illustre alors de ce que la fonction logistique exige : une connaissance fine du territoire dans ses aspects opérationnels et une valorisation adaptée de ses ressources. Si on peut s'attendre à ce que le territoire soit à son tour recomposé sous l'action des collectifs, on l'observe encore peu dans les cas étudiés. En effet, les collectifs enquêtés valorisent de nombreuses ressources territoriales, mais la création de nouvelles ressources territoriales demeure limitée. Au regard d'autres initiatives sur d'autres territoires, on peut s'en étonner. On pense ici aux nombreuses démarches de création de plateformes logistiques pour la restauration collective, de légumeries ou de lieux de transformation. Plébiscitées par les acteurs publics, ces réalisations d'équipements lourds sont certes des créations de ressources alimentaires mais elles ne sont pas toujours activées et appropriées par les acteurs. Calquées sur les outils de la logistique en circuits longs, elles sont souvent surdimensionnées au regard des autres ressources mobilisables sur les territoires et peinent dès lors à se pérenniser, faute de volumes, mais aussi et peut-être surtout faute d'un travail de coordinations préalables entre les acteurs pour les inciter à utiliser collectivement ce type d'outil. Dès lors, l'absence de création de ressources nouvelles par les collectifs enquêtés et la concentration sur la valorisation et l'articulation des ressources préexistantes semble à même de construire des bases solides, bien qu'encore modestes, pour la mise en œuvre d'une gouvernance territoriale.

Souvent minimisée par les acteurs de territoire, la logistique semble également, dans les cas étudiés, constituer une amorce intéressante de coopération sur un territoire car, il est plus aisé pour des acteurs ne se connaissant pas de construire des règles autour d'actions opérationnelles à effectuer, et ce, d'autant plus que, ces actions sont indispensables à la vie des exploitations comme des collectifs. Ainsi, 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 collective logistique se révèle alors un vecteur de construction de dispositifs de gouvernance territoriale.

Au-delà de la fonction logistique de transfert de flux, les études de cas révèlent les vertus d'une confrontation de la logique économique qui prévaut pour atteindre la rentabilité des acteurs privés et celle des acteurs de territoire qui voient dans l'atteinte d'une organisation efficace de la distribution de produits locaux, un levier pour des systèmes alimentaires durables. En jonglant entre les objectifs logistiques des uns et de territoire des autres, les collectifs illustrent de la richesse d'enseignement des expérimentations menées pour parvenir à une sorte d'équilibre qui résiderait dans la recherche de performance territoriale.

Très concrètement cette dualité des objectifs se traduit souvent par des discussions portant sur le souhait des acteurs de territoire de multiplier les points de retrait plus largement sur le territoire et les réticences des producteurs qui redoutent de devoir réaliser de longs trajets, de ne pouvoir intégrer les nouveaux points aux tournées existantes et ainsi grever les temps et coûts logistiques. Ce fut le cas



pour le Drive fermier du Montreuillois, sollicité par des acteurs de territoire pour multiplier les points de retrait, qui a finalement ouvert temporairement de nouveaux points de retrait, parfois relativement éloignés de leur plateforme centrale, pour entretenir de bonnes relations avec les acteurs de territoire. Toutefois, faute de rentabilité économique, les producteurs ont collectivement décidé de ne pas les maintenir de façon pérenne. En ce sens, les expérimentations de nouvelles coopérations entre agriculteurs et d'ouverture de nouveaux points semble servir de « vérité de terrain », permettant de soumettre les évolutions des collectifs aux réalités économiques mais pas tant en termes de recherche de gain supplémentaire que d'adéquation entre rentabilité et inclusion territoriale.

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 l'arène politique peut mobiliser un ensemble d'interlocuteurs disposant de ressources et augmenter le tissu commercial proposant des produits locaux. Le pendant est 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 des Paysans du Grand Hainaut qui, non seulement agissent au sein d'un territoire 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. Le périmètre d'action 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 les Paysans du Grand Hainaut la valorisation du territoire et la création d'une image, les difficultés logistiques rencontrées par le projet ont eu l'effet inverse.

On voit dans ces exemples que le point de dissension possible est donc avant tout spatial et porte sur le périmètre d'action, ce qui rend alors cette notion de recherche de performance territoriale à notre sens opérante. Si l'impératif logistique semble une contrainte pour les objectifs territoriaux du collectif, il oblige surtout et de façon concrète à prendre en considération la difficulté du choix de l'échelle d'action pour la coopération multi-acteurs.

Ces collectifs illustrent finalement d'activités marchandes au sein desquelles se nouent des coopérations multi-niveaux et multi-acteurs, et où objectifs économiques et territoriaux peuvent se conjuguer. De tels résultats sont en mesure d'inverser le regard et les démarches de valorisation des systèmes alimentaires puisqu'ils montreraient l'intérêt de s'appuyer en priorité sur des initiatives locales existantes participant à l'identification d'un territoire alimentaire sur lesquels se déroulent des coopérations robustes et pérennes, au lieu, comme c'est le cas des démarches de PAT, de débiter par la définition d'un périmètre alimentaire souvent calqué sur les entités politico-administratives des porteurs et ne traduisant pas forcément les enjeux alimentaires en termes de relation ville/campagne et bassin de consommation/bassin de production ou de chaînes d'approvisionnement (Banzo *et al.*, 2019).

## Références bibliographiques

- Amblard L., Berthomé K., Houdart M., Lardon S., 2018. L'action collective dans les territoires. Questions structurantes et fronts de recherche. *Géographie, Économie, Société*, 20, 2, 227-246.
- Banzo M., Corade N., Lemarié-Boutry M., 2019. Les Projets Alimentaires de Territoire sont-ils des Projets de Territoires Alimentaires ? Une analyse à partir de trois projets néo-aquitains. *Actes des Journées de recherche en sciences sociales*.
- Baudelle G., Guy C., Mérenne-Scoumaker B., 2011. *Le développement territorial en Europe. Concepts, enjeux et débat*. Rennes, Presses Universitaires de Rennes
- Billion C., Barrिताux V., Lardon S., Loudiyi S., 2016. Les acteurs de la distribution. Quel rôle dans la gouvernance alimentaire territoriale ?. In Mundler P., Rouchier J. *Alimentation et proximités. Jeux d'acteurs et territoires*. Dijon, Educagri Editions, 345-363.
- Chiffolleau Y., Prévost B., 2012. Les circuits courts, des innovations sociales pour une alimentation durable dans les territoires. *Norois*, 224, 7-20.
- Di Méo G., Buléon P., 2005. *L'espace social. Lecture géographique des sociétés*. Paris, Armand Colin.
- Gumuchian H., Pecqueur B., 2007. *La ressource territoriale*, Paris, Economica.
- Heitz A., 2017. *La Métropole Logistique : Structure métropolitaine et enjeux d'aménagement. La dualisation des espaces logistiques métropolitains*. Thèse de doctorat, IFSTTAR, Université de Paris-Est.
- Houdart M., Le Bel P.-M., Lardon S., 2020. Repenser l'analyse de la participation dans les dispositifs publics de développement territorial. Illustration tirée de l'élaboration d'un Projet Alimentaire Territorial. *Géographie, Économie, Société* 22, 159-182.
- Klein J.-L., 2006. De l'initiative locale au développement territorial : une perspective synthétique. In Simard M. *et al. Inégalités, démocratie et développement : des enjeux pour la gouvernance des territoires locaux et régionaux*. Rimouski, CRDT
- Lardon S., Loudiyi S., 2014. Agriculture et alimentation urbaines : entre politiques publiques et initiatives locales. *Géocarrefour*, 89, 1-2, 3-10.
- Lardon S., Milian J., Loudiyi S., LeBlanc P., Barthe L., Taulelle F., 2014. Du potentiel à l'action : la gouvernance territoriale des pôles d'excellence rurale. *Norois*, 233, 69-81.
- 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, 29-44.
- Leloup F., Moyart L., Pecqueur B., 2005. La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale ?. *Géographie, économie, société*, vol. 7, n°4, 321-332.
- MAAF, 2015. *Utiliser les plateformes collectives pour développer l'approvisionnement local en restauration collective*. Paris, MAAF
- Maréchal G., Noel J., Wallet F., 2019. Les projets alimentaires territoriaux (PAT), entre rupture, transition et immobilisme ?. *POUR*, 234-235, 2, 261-270.
- Ostrom E., 1990. *Governing the Commons. The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge, Cambridge University Press
- Raimbault N., Bahoken F., 2014. Quelles places pour les activités logistiques dans la métropole parisienne ?. *Territoire en mouvement* 23-24.
- 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*. Lille, Chambre d'Agriculture du Nord-Pas de Calais/CEREMA/IFSTTAR.
- Raimbert, C., Raton, G., 2021. Collectifs logistiques et territoires dans les circuits courts alimentaires de proximité : la robustesse de la coopération analysée au prisme des communs. *Développement durable & Territoires*, vol. 12, n°1.

- Rastoin J.-L., 2018. Accélérer la transition vers une alimentation durable par un changement de paradigme scientifique et économique et des politiques publiques innovantes : éditorial. *Systèmes alimentaires/Food systems* 3, 17-27.
- 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., Nougarede 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, 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, 711-736.
- Torre A., Wallet F., 2013. *Les enjeux du développement régional et territorial en zones rurales*. Paris, L'Harmattan.
- Van de Bers C., Delaney A., Eakin H., Cramer L., Purdon M., Oberlack C., Evans T., Pahl-Wostl C., Eriksen S., Jones L., Korhonen-Kurki K., Vasileiou I., 2019. Advancing the research agenda on food systems governance and transformation. *Current Opinion in Environmental Sustainability* 39,
- Wenger E., 1998. *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity*. Cambridge, Cambridge University Press