La performance des organisations logistiques des circuits courts de distribution : une analyse des déterminants et leviers d'amélioration

Amélie Gonçalves

▶ **To cite this version:**

Amélie Gonçalves. La performance des organisations logistiques des circuits courts de distribution : une analyse des déterminants et leviers d'amélioration. Economies et finances. Université Lille 1, 2013. Français. ⟨NNT : ⟩. ⟨tel-01176056⟩

HAL Id: tel-01176056

https://shs.hal.science/tel-01176056v1

Submitted on 14 Jul 2015

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.

HAL Authorization

Université Lille 1 Sciences et Technologies
École Doctorale des Sciences Économiques et Sociales, de l'Aménagement et du Management

Thèse de Doctorat en Sciences Économiques

LA PERFORMANCE DES ORGANISATIONS LOGISTIQUES DES CIRCUITS COURTS DE DISTRIBUTION
Une analyse des déterminants et leviers d'amélioration

Soutenue par Amélie GONÇALVES
Le 30 septembre 2013

Sous la direction de Bertrand ZUINDEAU

Jury :

Corinne BLANQUART	Directrice de Recherches, IFSTTAR, UR SPLOTT	Co-encadrante
Danièle CAPT	Professeur, AgroSup Dijon, CESAER	Rapporteur
Maryline FILIPPI	Professeur, Bordeaux Sciences Agro, USC GAIA	Rapporteur
André TORRE	Professeur, INRA – SAD-APT, AgroParisTech	Président
Bertrand ZUINDEAU	Maître de conférences, Université Lille 1, Clersé	Directeur de thèse

A ma famille

Remerciements

Je remercie tout d'abord mon directeur de thèse M. Bertrand Zuindeau pour avoir accepté d'encadrer mon travail et s'être montré disponible et très attentif tout au long de ces années. Ses nombreuses remarques et ses relectures minutieuses m'ont été très précieuses.

Mes remerciements vont ensuite à Mme Corinne Blanquart qui a co-encadré ce travail. Ses nombreux conseils, son suivi rigoureux et ses encouragements ont également joué un grand rôle dans l'aboutissement de cette thèse.

Je remercie par ailleurs Mme Danièle Capt, Mme Maryline Filippi et M. André Torre de m'avoir fait l'honneur d'accepter de faire partie de mon jury de thèse et par là même de porter intérêt à ma démarche.

Mes remerciements vont également à l'ADEME et l'IFSTTAR. Le financement que m'ont accordé ces deux établissements et l'ensemble des moyens qu'ils ont mis à ma disposition ont permis que ce travail se déroule dans des conditions dont rêverait tout doctorant. Je remercie également les membres du laboratoire Clersé qui m'ont fait part de leurs remarques constructives lors des journées doctorales et, plus largement, l'Université Lille 1 pour l'expérience d'ATER dont elle m'a permis de bénéficier.

Je ne peux par ailleurs oublier de remercier tous ceux et toutes celles qui ont aimablement accepté de répondre à mes nombreuses questions au cours des entretiens menés dans le cadre de mon travail de terrain, et sans qui celui-ci aurait tout simplement été impossible.

Au sein de l'IFSTTAR, je souhaite remercier tout particulièrement les membres de l'Unité de Recherche SPLOTT que j'ai côtoyé tout au long de mon parcours de doctorante et auparavant en tant d'ingénieur d'études. J'ai beaucoup appris à leur contact durant ces années.
Je remercie en premier lieu Elisabeth Gouvernal son ex-directrice. Je tiens ensuite à remercier les doctorants ou anciens doctorants de l'unité à Marne la Vallée pour les échanges professionnels toujours stimulants que nous avons pu avoir mais aussi pour les moments plus informels que j'ai toujours eu plaisir à partager avec eux, notamment Cecilia, Charlotte, Dina, Elsa et Nicolas.
Je ne peux bien sûr oublier de remercier Nicole pour sa sollicitude, ses encouragements et sa disponibilité et réactivité dès que cela s'avérait nécessaire.

Je n'oublie pas non plus tous ceux côtoyés au sein du centre IFSTTAR de Villeneuve d'Ascq et qui ont aussi fait que ce parcours se déroule dans un environnement des plus favorables. Merci notamment à Ludovic, aux deux Thomas et à Vincent pour leurs conseils, leurs encouragements, leur patience parfois et les bons moments partagés au cours de ces années. Merci également à Bernard, Daniel, les deux Manu et Olivier pour leur disponibilité et les services rendus.

Bien sûr, un tel parcours n'aurait pas été possible sans l'indéfectible soutien de ma famille. En premier lieu celle du chemin Voltaire envers laquelle il serait difficile d'exprimer toute ma reconnaissance en une simple phrase, et notamment mes parents. Mais je songe également à tous ceux qui depuis toujours sont présents et attentifs et envers lesquels je profite de cette tribune pour exprimer ma gratitude.

Enfin, merci aux amis qui m'accompagnent depuis de nombreuses années et m'ont supporté – dans tous les sens du terme – tout au long de ce travail : Benjamin, Karine, Pascal et Aïcha. Un immense merci également aux « lillois » pour nos week-ends parfois pluvieux mais toujours chaleureux et pour m'avoir fait me sentir chez moi.

Liste des sigles et abréviations

AB	Agriculture Biologique
ADEME	Agence De l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie
AMAP	Association pour le Maintien d'une Agriculture Paysanne
AOC	Appellation d'Origine Contrôlée
CA	Chiffre d'Affaire
CI	Consommation Intermédiaire
CTIFL	Centre technique interprofessionnel des Fruits et Légumes
DATAR	Délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale
DLC	Date Limite de Consommation
DLUO	Date Limite d'Utilisation Optimale
EAE	Enquête Annuelle d'Entreprise
ECHO	Enquête auprès des CHargeurs et des Opérateurs de fret
EDI	Echange Dématérialisé d'Informations
ERP	Entreprise Resource Planning
FDSEA	Fédération départementale des syndicats d'exploitants agricoles
GES	Gaz à Effet de Serre
GSA	Grande Surface Alimentaire
GSB	Grande Surface de Bricolage
GSS	Grande Surface Spécialisée
IAA	Industrie Agro-alimentaire
IFM	Institut Français de la Mode
IFSTTAR	Institut Français des Sciences et Technologies des Transports de l'Aménagement et des Réseaux
IGP	Indication Géographique Protégée
INRETS	Institut National de Recherche sur les Transports et leur Sécurité
INSEE	Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques
LME	Loi de Modernisation de l'Economie
NTIC	Nouvelles Technologies d'Information et de Communication
OLT	Organisation Logistique et de Transport
PIPAME	Pôle interministériel de prospective et d'anticipation des mutations économiques
PVC	Point de Vente Collectif
RFID	Radio-Frequency IDentification
RGA	Recensement Général Agricole
RHD	Restauration Hors Domicile
SESSI	Service des études et des statistiques industrielles
TIC	Technologies d'Information et de Communication
TMS	Transport Management System
TRM	Transport Routier de Marchandises
UE	Union Européenne
Unibal	Union Nationale des Industriels du Bricolage, du Jardinage et de l'Aménagement du Logement
UTA	Unités de Travail Annuel
WMS	Warehouse Managements System

Sommaire

Remerciements *4*

Liste des sigles et abréviations *5*

Sommaire *6*

INTRODUCTION GENERALE *9*

PREMIERE PARTIE : LA GESTION DE L'ESPACE AU CŒUR DE LA PERFORMANCE DES CIRCUITS DE DISTRIBUTION *24*

Chapitre 1 : Circuits longs, courts, de proximité, définitions et état des lieux *26*

1.1. Circuits, canaux et réseaux de distribution : de quoi parle-t-on ? **26**

1.2. La place des circuits courts et de proximité dans la distribution **37**

Chapitre 2 : La gestion des espaces : un enjeu majeur des circuits de distribution *48*

2.1. L'atténuation du modèle fordiste comme facteur d'évolution des modèles productifs et de distribution **48**

2.2. L'élargissement des espaces géographiques comme corolaire à ces évolutions : une question de kilomètres et de temps **53**

2.3. Structuration des espaces économiques : un nombre accru d'acteurs dans le cadre de logiques de spécialisation **64**

Chapitre 3 : La distance dans l'analyse économique standard : produit des stratégies de minimisation des coûts *72*

3.1. L'espace physique dans l'analyse économique : une question de coûts de transport .. **72**

3.2. Espace relationnel : la question des coûts de transaction et du lien avec les espaces physiques **84**

3.3. La question des coûts environnementaux **90**

Chapitre 4 : Les stratégies de gestion des espaces dans le circuit : une analyse au regard des organisations logistiques *98*

4.1. La gestion complexe des espaces des circuits de grande distribution **98**

4.2. Les circuits courts alimentaires et de proximité : une absence de besoins logistiques ? 106

Chapitre 5 : La performance hétérogène de la logistique des circuits courts de distribution *118*

5.1. La performance du circuit court de grande distribution **118**

5.2. La performance du circuit court alimentaire et de proximité **130**

Conclusion de la première partie *151*

DEUXIEME PARTIE : DES ORGANISATIONS LOGISTIQUES DETERMINEES PAR LES TERRITOIRES ET LES MONDES DE PRODUCTION *152*

Chapitre 6 : Les espaces des circuits courts comme reflets de coordinations situées *154*

6.1. Retour sur l'incomplétude des théories standards de l'espace **154**

6.2. L'introduction d'une coordination située : l'approche en termes de proximité **162**

Chapitre 7 : Des circuits courts produits de coordinations marchandes mais aussi non-marchandes *171*

7.1. Une lecture hétérodoxe des processus de coordination : l'introduction du non-marchand **171**

7.2. L'espace économique dans l'approche proximiste : une variété de grilles de lecture de la proximité relationnelle 185
7.3. La proximité pour analyser la coordination dans les chaînes logistiques des circuits de distribution 190
7.4. La construction d'une grille de lecture des proximités dans les circuits courts : vers une analyse institutionnaliste 200

Chapitre 8 : Les circuits courts de distribution : des combinatoires de proximités renvoyant à une pluralité de mondes de production 214
8.1. Une coordination inscrite dans une pluralité de mondes 214
8.2. Les mondes des circuits de distribution et les conventions associées 226
8.3. Proximités, mondes de production, conventions des circuits : une proposition de synthèse 240

Conclusion de la deuxième partie 250

TROISIEME PARTIE : ETUDE EMPIRIQUE DES CIRCUITS COURTS DE DISTRIBUTION 251

Chapitre 9 : Méthodologie de l'enquête 252
9.1. Contexte productif et de la distribution pour les produits étudiés 252
9.2. Les questionnaires 265
9.3. L'échantillon 272

Chapitre 10 : La logistique du monde flexible : la recherche d'une circulation la plus rapide possible 279
10.1. L'organisation logistique dans le monde flexible : assurer la présence permanente d'une grande variété de produits 280
10.2. Les caractéristiques du monde flexible 294
10.3. Les combinatoires de proximités associées au monde flexible 298
10.4. Les conventions de performance de la logistique et du transport dans le monde flexible 307

Chapitre 11 : La logistique du monde industriel : ajuster les quantités et gérer les stocks 321
11.1. L'organisation logistique du monde industriel : le circuit court de la grande distribution alimentaire 321
11.2. Les caractéristiques du monde industriel 325
11.3. Les proximités du monde industriel 329
11.4. La convention de performance du circuit industriel 333

Chapitre 12 : La logistique du monde professionnel : un moindre impératif de disponibilité et de circulation des produits 340
12.1. L'organisation logistique du monde professionnel 340
12.2. Le monde de production professionnel où la coordination autour d'un produit spécifique 344
12.3. Les proximités du monde professionnel 348
12.4. Convention de performance de la logistique et du transport dans le monde professionnel 352

Chapitre 13 : La logistique du monde immatériel : garantir une bonne circulation des flux pour pérenniser ou développer l'activité 360
13.1. L'Organisation logistique du monde immatériel 360
13.2. Les caractéristiques du monde immatériel 368
13.3. Les proximités du monde immatériel 373
13.4. La convention de performance de la logistique et du transport dans le monde immatériel 377

Conclusion de la troisième partie ..... Erreur ! Signet non défini.

CONCLUSION GENERALE 397

BIBLIOGRAPHIE *404*
Liste des figures *427*
Liste des tableaux *428*
Table des matières *429*
ANNEXES *434*

INTRODUCTION GENERALE

1. Contexte de la recherche :

La thématique des circuits courts de commercialisation a émergé il y a plusieurs années dans le débat public et les travaux académiques, à travers la question de ce que l'on appelle les circuits courts alimentaires. L'intérêt qui leur est porté se prolonge aujourd'hui et ne cesse de se renforcer mettant paradoxalement sur le devant de la scène le secteur de la production agricole qui ne représentait plus en 2011 que 1,8% du PIB français[1]. Ce phénomène rappelle que cette activité agricole est certes productive mais qu'elle est aussi restée - malgré ses profondes mutations – multifonctionnelle (Nieddu, 2004 ; Soulard, 2006). Ceci constitue un des facteurs explicatifs de l'intérêt porté au maintien des activités agricoles, qui serait notamment permis par les circuits courts alimentaires. En outre, ces derniers sont d'autant plus intéressants qu'ils posent la question de la capacité de résilience des productions locales dans un contexte d'accentuation de la concurrence internationale, auquel n'échappe pas l'agriculture, comme le prouve l'évolution des échanges mondiaux de produits alimentaires.

[1] Fiches thématiques – L'économie française – Comptes et dossiers, *INSEE références*, Edition 2012, site internet de l'INSEE : www.insee.fr

Tableau 1 : Evolution des exportations mondiales de produits alimentaires (y compris les produits de la pêche), par catégorie de pays (milliards de dollars)
Source : Adapté de FARM (Fondation pour l'Agriculture et la Ruralité dans le Monde), d'après les statistiques de l'OMC[2]

	2000	2010
Economies avancées		
Total	295,7	674,2
- Hors intra-UE	152,5	329,3
UE 27	189,4	449,8
- Intra	143,2	344,9
- Extra	46,2	104,9
Etats-Unis	54,3	112,3
France	33.2	62.8
Economies émergentes et en développement		
Total	135,6	444,5
Brésil	12,8	60,8
Chine	13,6	44,2
Argentine	11,5	33,7
Monde	431,3	1118,7
-Hors intra-UE	288,1	773,8

Ce vif intérêt pour ce que l'on appelle aussi parfois les circuits de proximité (Chaffotte et Chiffoleau, 2007 ; Praly et al., 2009) est manifesté par des chercheurs mais aussi par des consommateurs apparemment en quête d'autres pratiques alimentaires et par des producteurs motivés par des raisons diverses. Il est aussi manifesté par des organismes – notamment publics et parapublics - qui y voient l'occasion d'actionner un levier de politique plus ou moins locale, tant économique que sociale et environnementale.

Les circuits courts alimentaires et leurs différences avec les circuits dits « de proximité » restent mal définies, ces vocables renvoyant à des formes organisationnelles très diverses (Hérault-Fournier, 2010). Il peut s'agir de circuits impliquant ou non un intermédiaire entre le producteur et le client final, de formes inscrites dans des espaces géographiques très restreints (par exemple une commune) ou bien plus larges Il peut aussi s'agir d'organisations recourant à des modes de coordination alternatifs à ceux des circuits « conventionnels » ou mobilisant au contraire des modes de coordination proches ou similaires.

[2] FARM, 2012, Les échanges alimentaires mondiaux : essor de l'Asie et l'Amérique du Sud, marginalisation de l'Afrique, *Notes*, n°1, Février 2012, 7 p., http://www.fondation-farm.org/zoe/doc/notefarm_num1_2012-02.pdf
Ces chiffres et les tendances à long terme peuvent être vérifiés sur le site de l'OMC : http://www.wto.org/french/res_f/statis_f/statis_f.htm

Il y a donc une pluralité de définitions de ces circuits, la plus large ayant été proposée par Parker (2005) qui les définit comme des modes de commercialisation réduisant la distance et / ou le nombre d'intermédiaires entre le producteur et le client final.
Mais, de fait, la notion de circuits courts renvoie dans le débat public et les travaux académiques à des organisations s'inscrivant dans des espaces géographiques et relationnels généralement plus restreints que les circuits de distribution plus traditionnels.
Il est possible de les distinguer des circuits de proximité, qui sont, eux, une sous-catégorie des circuits courts, caractérisée par un resserrement encore plus important des espaces de l'échange. Il est à noter que ces circuits de proximité sont également protéiformes.

Tous ces circuits ont en tout cas en commun le fait d'être perçus comme des outils de construction d'un développement plus durable (Maréchal, 2008 ; Prigent-Simonin, Hérault-Fournier, 2012). Dans un contexte de prise en compte accrue des problématiques environnementales, de crise de confiance des consommateurs vis-à-vis des produits alimentaires de grande consommation et de disparition des petites exploitations, ils semblent en effet constituer une réponse pertinente.
Ils sont ainsi associés à un certain nombre de vertus économiques, sociales et environnementales. D'un point de vue économique, ils permettraient un accroissement ou au moins une sécurisation du revenu des producteurs. D'un point de vue environnemental, la faible distance géographique (ou physique) dans laquelle s'inscrivent nombre d'entre eux est perçue comme facteur d'un meilleur bilan environnemental. D'un point de vue social, ils sont assimilés à des démarches permettant aux agriculteurs de retrouver leur place au sein de notre société, notamment en renouant le contact avec les consommateurs.
Ces vertus sont supposées d'autant plus grandes que les espaces de l'échange sont resserrés, ce qui conduit à conférer un intérêt encore plus grand aux circuits de proximité.

Mais la réalité et l'ampleur de ces nombreuses vertus méritent d'être discutés, tant pour les circuits courts alimentaires que pour ceux de proximité. Plusieurs travaux de recherche ont été entrepris dans ce domaine. Ils se sont aussi bien intéressés à la performance environnementale (Pirog, Benjamin, 2003 ; Redlingshöfer, 2006 ; Mundler, Rumpus, 2012), qu'économique (Capt, 2008 ; Olivier, Coquart, 2010) ou sociale, cette dernière étant notamment évaluée au travers de la capacité de ces circuits à créer du lien entre le producteur et le client final (Hochedez, 2008 ; Hérault-Fournier et al., 2009, Prigent-Simonin et al., 2012) ou entre les

producteurs eux-mêmes (Boivin, 2009 ; Dubuisson-Quellier et al., 2006 ; Fourcade, 2006, Lanciano et al., 2012 ; Poissons et Saleilles, 2012).

Les conclusions de ces travaux ont fourni de premiers éléments tendant à relativiser les vertus que nous venons de citer. D'un point de vue social, l'insertion de ces démarches dans une dynamique collective et concertée est très variable en fonction des types de circuits (Hochedez, 2008 ; Amemyia et al., 2008). Il en est de même pour le lien entre producteur et consommateur qui peut s'avérer très ténu voire inexistant dans certains d'entre eux. Le volet économique reste, lui, largement à explorer, en particulier pour les circuits les plus récents et leur rentabilité à long terme.

Quant au volet environnemental, les travaux en la matière - s'ils rappellent que la façon de produire et transformer est un élément clé de durabilité - ont montré que les circuits les plus locaux et les plus « artisanaux » ne sont pas nécessairement les plus performants. En d'autres termes, la réduction de la distance parcourue et des volumes transportés ne suffisent pas à garantir une meilleure durabilité environnementale. L'organisation de la fonction logistique et du transport dans ces circuits est identifiée par ces travaux comme l'explication de ce résultat (Pirog et al. 2001; Rizet 2005, 2008; Perez-Zapico 2008).

Mais la plupart d'entre eux ont aussi révélé que ces circuits pouvait représenter une véritable opportunité pour les territoires et les agriculteurs, en sécurisant les revenus de certains producteurs et en créant des emplois dus au fait que les exploitations engagées dans ces circuits sont généralement plus petites et moins mécanisées que les autres (Demarque, 2010 ; Denéchère, 2007). Ils répondent en outre effectivement à une demande de la part de certains consommateurs (Amemiya et al., 2008).

Cependant, il est rapidement apparu que l'engagement dans ce type d'organisation nécessitait la mobilisation de ressources, notamment matérielles ou informationnelles en particulier de la part du producteur (Blanquart et al., 2009 ; Praly et al., 2009). L'implication dans un circuit court et sa gestion au quotidien relèvent de fonctions de commercialisation - et dans certains cas de distribution - qui ont été progressivement abandonnées par les producteurs qui se sont recentrés sur leur rôle productif dans le cadre du modèle agricole développé après la seconde guerre mondiale. Or, assurer à nouveau ces fonctions n'est pas sans impact sur l'organisation du travail dans les exploitations (Demarque, 2010 ; Dufour, Lanciano, 2012) et sur les

relations des producteurs avec leur environnement, c'est-à-dire les autres acteurs du territoire, dont les autres agriculteurs (Chiffoleau, 2012). L'organisation de cette offre implique ainsi la maîtrise de la logistique qui permettra de la construire et la proposer au client final. Or, cette maîtrise ne va pas de soi, bien que les circuits soient a priori inscrits dans des espaces géographiques restreints et impliquent peu de personnes.

2. Problématique :

C'est pourquoi, dans le cadre de ce travail, nous avons choisi de nous intéresser à la fonction logistique dans les circuits courts, en portant une attention particulière à ceux de proximité. Plus précisément, nous considérons que les travaux précédemment cités conduisent à se poser une question majeure : **dans quelle mesure et par quels moyens la fonction logistique peut-elle permettre d'accroître la performance économique, sociale et environnementale des circuits courts alimentaires et notamment de ceux de proximité ?**

Répondre à cette question implique avant tout de définir ce qu'est pour nous la logistique. Si nous reviendrons de manière plus détaillée sur ce point, nous pouvons d'ores et déjà préciser que nous ne la considérons pas ici simplement comme un ensemble d'interventions matérielles sur les produits, en marge de leur fabrication (transport, entreposage, emballage…), ce qui fut la première définition de la logistique (Savy, 2006). Nous la considérons comme une fonction bien plus stratégique, organisant la circulation des flux matériels mais aussi informationnels et financiers. Au-delà, elle est une fonction de coordination dans et entre les firmes touchant « *à la charnière centrale qu'est la coordination de la production et du marché* » (Savy, op. cit., p. 11).

Considérer que la logistique peut permettre d'améliorer la performance du circuit de distribution rapproche le champ des circuits courts alimentaires de celui des formes « classiques » de distribution, notamment des circuits de grande distribution. En effet, la littérature consacrée à la distribution en général (Barczyk, Evrard, 2005 ; Ducrocq, 2006 ; Filser, Paché, 2008 ; Moati, 2002 ; PIPAME, 2009) identifie deux leviers majeurs de performance des canaux que ce soit pour les producteurs ou les distributeurs : le marketing – qui va permettre de construire l'image que l'on souhaite renvoyer au client – et l'organisation logistique qui va permettre d'acheminer les différents flux en direction du client final mais aussi permettre la coordination avec les partenaires dans des espaces plus ou moins élargis.

Or, ce postulat de similitude des problématiques de ces deux champs ne va pas de soi puisque les circuits courts alimentaires - et notamment ceux de proximité - sont perçus comme des organisations plus ou moins alternatives aux circuits de distribution les plus courants. D'un point de vue logistique, ce caractère alternatif toucherait les deux volets : opérationnel et relationnel. Opérationnel car des formes inscrites dans des espaces plus restreints et portant sur des volumes moins importants que les autres circuits de distribution n'auront a priori pas les mêmes besoins en termes de transport, stockage, préparation des commandes, etc. Quant au volet relationnel - c'est-à-dire tout ce qui concerne la coordination au sein de la chaîne – le nombre a priori plus restreint d'intervenants devrait là aussi susciter un besoin différent de coordination, d'autant plus particulier que les acteurs seront normalement peu éloignés les uns des autres et le seront encore moins dans le circuit de proximité.
Pourtant, comme nous l'avons souligné, les premiers travaux de recherche sur les circuits courts ont mis en lumière de réels besoins en termes de logistique et de transport, liés au manque de moyen des créateurs des circuits mais aussi à une demande parfois proche de celle des autres types de circuits de distribution.

De ce fait, la question principale qui a été formulée appelle une sous-question : **en quoi les problématiques logistiques des circuits courts alimentaires et particulier de ceux de proximité sont-elles différentes ou proches de celles des autres circuits de distribution ?**

L'intérêt porté à cette sous-question constitue l'une des originalités de notre démarche, puisque les nombreux travaux consacrés aux circuits alimentaires proposent peu de comparaisons avec d'autres types de circuits ou avec des circuits courts portant sur d'autres produits.
Par conséquent, nous interrogerons certes les déterminants des organisations logistiques des circuits courts alimentaires et de proximité mais nous apporterons également un éclairage sur leurs particularités par rapport à ceux des autres types de circuits.

En effet, se poser la question de la mesure et des moyens par lesquels la logistique peut accroître la performance de ces formes organisationnelles implique de mettre en lumière les raisons pour lesquelles la logistique se structure de telle ou telle manière, de ce qui guide le choix des firmes et de la mesure dans laquelle ces choix sont ou non contraints. Ceci constitue le seul moyen de proposer des leviers véritablement pertinents d'amélioration de cette fonction, et de comprendre pourquoi certains sont inenvisageables ou non exploités.

La connaissance en la matière est relativement bonne pour ce qui concerne les chaînes logistiques « classiques » des systèmes de production et distribution. En effet, si l'on se réfère aux travaux en gestion qui ont abondamment étudié le sujet, la performante d'une chaîne logistique reposerait sur quatre piliers résumés par Mesnard et Dupont (Burmeister et al., 2005) :

- la réactivité en cas de perturbations,
- l'agilité, c'est-à-dire l'adaptation de la structure de coûts aux changements,
- l'efficience, mesurée par le ratio input / outputs et basée sur l'élimination des gaspillages,
- l'intelligence, c'est-à-dire « *l'exploitation maximale de toutes les informations* » (Burmeister et al., p. 9).

L'atteinte de ces quatre objectifs passe par des stratégies de massification des flux, d'optimisation des opérations logistiques et de transport et d'implantation de systèmes complexes de transmission et traitement des données et informations.

Mais ce n'est là qu'une vision partielle de la performance logistique. Partielle car les chaînes, comme dans les circuits courts alimentaires, sont diverses et n'ont pas les mêmes besoins. Les travaux de Blanquart et Burmeister, 2009 ont notamment mis en relief le fait que les besoins logistiques sont différents en fonction des flux les plus stratégiques en circulation dans les chaînes, appelant un plus ou moins grand besoin de coordination et de complexité de gestion de cette coordination. De manière complémentaire, le rapport de Burmeister (2000) analysant les différents types d'organisations logistiques et de transport, mettait en relief le rôle joué par les critères suivants :

- Nature de la demande
- Echelle de la production
- Variété de la production
- Nature des ressources mobilisées
- Plus ou forte implantation de la logique de juste à temps.

Ceci montre donc une variété de déterminants de structuration des organisations logistiques et des besoins quant à leur performance.

Or, notre hypothèse principale dans le cadre de ce travail est que dans les circuits courts alimentaires et ceux de proximité prévaut également une variété de déterminants de structuration des organisations logistiques et de leur performance.

Une seconde hypothèse est relative à la sous-question que nous avons formulée : la nature des déterminants prévalant dans les circuits courts alimentaires et de proximité n'est pas nécessairement très différente de celle des déterminants prévalant dans les autres formes de circuits de distribution.

De ce fait, nous considérons que les facteurs que nous venons de lister peuvent fortement nous aider à comprendre les besoins logistiques des acteurs des circuits courts alimentaires et de proximité. Ces organisations s'inscrivant a priori dans des espaces relationnels et géographiques au moins en partie différents de ceux des autres types de circuits, il conviendra cependant de s'interroger sur le rôle de l'inscription spatiale des activités, qui renvoie certes à la question de l'échelle de production mais qui, au-delà, concerne celle de l'inscription spatiale des coordinations.

3. Socle théorique et organisation de la thèse :

Afin de répondre à ces questions et vérifier nos hypothèses, nous avons organisé une thèse en trois parties et treize chapitres dont nous allons ici exposer le contenu de manière succincte.

Mais précisons avant tout que nous inscrirons notre démarche dans un cadre théorique que l'on peut qualifier d'hétérodoxe, dans la mesure où nous envisagerons des déterminants marchands mais aussi non-marchands de l'action et notamment de la coordination dans les circuits. Nous montrerons en effet que le seul signal prix ou le calcul coût / avantage considérés comme très fortement, voire totalement, déterminants par la théorie standard, ne suffisent pas à comprendre la variété des formes organisationnelles incluses dans la catégorie des circuits courts ni la variété de leurs besoins en termes de performance. Nous introduirons d'autres types de déterminants, pour partie non-marchands, notamment liés aux territoires d'inscription des firmes et aux caractéristique de l'offre qu'ils visent à proposer au client final.

Nous mobiliserons pour ce faire une grille d'analyse faisant appel à la théorie conventionnaliste – particulièrement à la notion de mondes de production développés par Salais et Storper (1993) – et à l'Economie de la proximité, notamment aux travaux de Gilly et Torre (2000), et Pecqueur et Zimmermann (2004a). Nous appliquerons ensuite ce cadre théorique à une étude de terrain basée sur des monographiques de circuits courts alimentaires et ou de proximité et de circuits non-alimentaires, construite grâce à des entretiens auprès de producteurs et distributeurs.

La **première partie** aura donc pour but de revenir sur la spécificité des circuits courts alimentaires et de proximité, de leurs problématiques en termes de logistique et de transport et sur la performance de ces organisations. De manière plus précise, nous nous intéresserons au contexte actuel de la distribution et à la place qu'y occupent les circuits courts, sur la définition desquels nous apporterons un éclairage afin de préciser notre sujet d'étude.

Nous poursuivrons ensuite notre explicitation du contexte général de la distribution, afin de mieux présenter par la suite les similitudes et spécificités des circuits courts alimentaires et de proximité. Plus précisément, nous montrerons quels sont aujourd'hui les espaces d'inscription des circuits de commercialisation en général, que ce soit en termes de distances géographiques ou relationnelles. Nous reviendrons dans un premier temps sur les facteurs explicatifs des mutations à l'œuvre depuis de nombreuses années, en développant les conséquences sur le système productif et de distribution du passage à un contexte – au moins pour partie - post-fordiste (Benko, 1990). Cette sous-partie sera également l'occasion de rappeler de quelle manière les circuits courts alimentaires, mais aussi ceux de proximité, sont inscrits dans ce contexte, en subissant les conséquences mais participant également à la dynamique à l'œuvre.
Nous montrerons en quoi ces modifications des modes de production et de distribution ont fait évoluer les espaces d'inscription des circuits.

Toujours dans le cadre de cette première partie, nous reviendrons sur la manière dont la théorie économique standard, notamment néo-classique, explique l'inscription spatiale des activités économiques et identifie celle qui serait la plus performante, c'est-à-dire ici celle qui assurerait l'équilibre simultané des prix sur l'ensemble des marchés.
Dans un premier temps, nous reviendrons sur la perception de l'espace géographique, renvoyant ici à une distance euclidienne dont le franchissement induira des coûts de transport que les firmes vont s'employer à réduire. Nous nous inscrivons ici dans un espace neutre, ne présentant pas de spécificités si ce n'est au travers de sa dotation en facteurs de production. Les apports de la Nouvelle Economie Géographique seront certes abordés, mais nous montrerons que là aussi prédomine la question de la réduction des coûts comme facteur explicatif de la structuration des activités.
Nous montrerons que la distance économique est, elle aussi, évaluée par la théorie standard au regard de coûts que les firmes vont également chercher à minimiser, en particulier des coûts de transaction (Williamson, 1985) qui permettront d'expliquer « l'architecture » des firmes et

le plus ou moins grand nombre d'intervenants dans un circuit, c'est-à-dire notamment la présence ou non d'un intermédiaire. De ce point de vue également, nous sommes face à un espace que l'on peut considérer comme neutre, la logique présidant à sa structuration étant la recherche d'un optimum parétien.
Dans le cadre de ces approches, un circuit performant sera un circuit dont la structuration spatiale permettra de réduire les coûts de transport et de transaction, ce que la réduction des espaces dans les circuits courts alimentaires devrait permettre.

Nous poserons ensuite la question de la performance environnementale en montrant qu'elle est, elle aussi, principalement évaluée par la théorie économique standard au regard de la réduction des coûts environnementaux et du niveau optimal d'utilisation des ressources. Nous intéressant à l'évolution de la prise en compte de la question environnementale par ce courant, nous montrerons que la réduction des distances a priori induite par un circuit plus court devrait là aussi conduire à une meilleure performance en réduisant les externalités et leurs coûts d'internalisation, notamment grâce à la réduction des coûts de transport et de transaction.

Du point de vue de ces approches, les agents vont donc avant tout mettre en œuvre des stratégies de réduction des coûts de franchissement d'un espace neutre ou présentant peu de spécificités. Réduisant a priori les espaces géographiques et relationnels de la production et de l'échange, le circuit court devrait donc permettre une meilleure performance, tant du point de vue économique qu'environnemental. La logistique étant par excellence une activité de structuration et de gestion des espaces, nous devrions également assister à une convergence de stratégies en la matière de la part des producteurs et distributeurs afin d'aboutir à cette réduction des coûts.
Cette convergence devrait être d'autant plus forte dans les circuits courts présents dans une même aire géographique, les caractéristiques de l'espace y étant strictement homogènes d'un point de vue théorique et le lieu de consommation unique.

Le chapitre suivant montrera cependant une diversité de stratégies logistiques. Etudiant la logistique de circuits courts de grande distribution et celle d'autres types de circuits courts, il mettra en relief les stratégies d'optimisation de circuits de grande distribution qui semblent certes obéir à des logiques de réduction des coûts mais sont aussi guidées par un ensemble de déterminants tels que la structuration de la concurrence ou le type de produits concernés. Il

montrera également la diversité des stratégies mises en œuvre dans les circuits courts alimentaires et de proximité, illustrant ainsi la grande diversité de besoins exprimés par les producteurs et éventuels intermédiaires impliqués dans ces formes organisationnelles, ce qui semble remettre en cause plusieurs postulats et conclusions de la théorie standard.
Le chapitre suivant étayera cette première impression en revenant sur la performance des circuits de grande distribution et des circuits courts alimentaires. Outre la performance économique et environnementale il s'intéressera également à la performance sociale, souvent mise en avant dans le cadre des vertus associées aux circuits courts alimentaires et de proximité.

La **seconde partie** sera quant à elle consacrée au développement de notre cadre théorique. Elle aura plus précisément pour but de montrer le rôle que peuvent jouer les besoins de coordination et leur inscription spatiale, mais aussi quels sont les déterminants de ces besoins et de cette inscription.

Pour ce faire, nous nous intéresserons dans un premier temps à l'autre manière dont il est possible d'envisager les espaces d'inscription des circuits de distribution. Nous développerons plus spécifiquement les apports de l'approche proximiste et de sa distinction entre proximité géographique et non-géographique (Zimmermann, 2008). Elle nous permettra d'offrir une lecture de la diversité des espaces d'inscription des circuits identifiés dans le cadre de la première partie. Rappelant les grands principes de cette approche, nous montrerons d'abord que chaque circuit de distribution recourt à des niveaux plus ou moins élevés de proximité géographique entre producteur / fabricant, distributeur et/ou client final. Celle-ci pourra être caractérisée par la distance métrique entre les acteurs mais aussi par la distance fonctionnelle, c'est-à-dire les construits sociaux influençant cette distance métrique : infrastructures de transport, perception de la distance par les acteurs, moyens financiers ou technologiques de communication (Praly et al., 2009, Torre, 2009).
Nous nous intéresserons ensuite au niveau de proximité relationnelle entre les acteurs. Pour ce faire, nous distinguerons une proximité organisationnelle et une proximité institutionnelle. Si la dernière traduit la proximité de valeurs et représentations entre les acteurs du circuit – ou plus largement le partage d'un cadre cognitif par les acteurs (Talbot, 2001) –, la seconde renvoie aux contacts qu'auront les individus / firmes au sein de la chaîne afin de réaliser un objectif commun, en l'occurrence la distribution d'un produit. Cette proximité organisationnelle pourra être appréhendée à travers les modalités et objets de l'échange entre

acteurs du circuit, par exemple fréquence et modalités de contact entre les acteurs ou le type d'informations échangées (Blanquart, Gonçalves, 2011). La proximité institutionnelle pourra pour sa part être mesuré au regard du partage de certaines valeurs et représentations mais aussi de contacts non directement destinés à la distribution d'un produit particulier.

Alain Rallet (2002) nous rappelle que la Proximité s'intéresse en priorité à deux problématiques. Une première axée sur l'inscription territoriale des activités ou plus précisément les « *processus d'apprentissage collectif localisés* » (Rallet, op. cit., p. 13) ; La seconde portant plus sur les modalités et intensités de coordination dans des espaces géographiques plus ou moins larges. C'est majoritairement dans cette seconde perspective que s'inscrira notre démarche.

Ces proximités traduisent une autre conception de l'espace et des distances. Tout d'abord car l'espace n'est plus ici un objet « *sans relief ni épaisseur, dans lequel les obstacles sont identifiables par un système de coûts* » (Pecqueur, Zimmermann, 2004b). Ici l'espace n'est plus neutre, et n'est plus un simple élément contribuant à la formation des coûts dans un processus de coordination dédié à leur minimisation. L'approche proximiste nous rappelle en effet dans un premier temps que les besoins de coordination conditionnent les espaces d'inscription des activités – et donc les proximités entre les acteurs – mais que les proximités préexistantes sont également un facteur de détermination des coordinations (Bellet, Kirat, 1998). Les espaces de coordinations sont ainsi le produit de choix stratégiques opérés par les acteurs mais ils résultent par ailleurs d'un ensemble de facteurs pré-existants. En d'autres termes, nous sommes face à des coordinations situées, notamment inscrites dans des territoires spécifiques ou des secteurs d'activité au sein desquels les niveaux et types de coordination vont différer.
Elle rappelle également que la simple proximité géographique ne suffit pas à assurer le lien entre acteurs d'un circuit et qu'elle doit être activée et couplée à un niveau plus ou moins élevé de proximité relationnelle pour qu'il y ait interaction entre les acteurs (Pecqueur, Zimmermann, 2004b).

Ce cadre d'analyse pose la question de la place des facteurs non-marchands de structuration des espaces de coordination, ce qui renvoie aux approches hétérodoxes de la coordination. Ces dernières postulent en effet que – au-delà des mécanismes marchands et des stratégies de maximisation de l'utilité contraintes par des limites en termes de rationalité et / ou

accessibilité de l'information – il existe une pluralité de facteurs de structuration des espaces géonomiques et économiques de coordination.

Nous développerons en particulier l'idée que la variété d'espaces d'inscription des circuits de distribution – c'est-à-dire la variété des niveaux de proximité géographique et relationnelle – découle du fait que ces circuits renvoient à une pluralité de « mondes », en plus d'être liés aux éventuelles relations préexistantes des firmes. Nous basant sur une approche conventionnaliste, nous nous intéresserons plus spécifiquement à la lecture proposée par Salais et Storper (1993), afin de démontrer que chaque circuit s'inscrit dans un monde différent, en premier lieu caractérisé par des coordinations autour d'un produit plus ou moins différencié, de sa production et de sa distribution. Ces coordinations découlent de besoins liés à la plus ou moins grande prise en compte de la demande, et notamment des besoins de différenciation, de flexibilité, de traitement de l'incertitude et de réaction face à la concurrence.

Nous reviendrons donc sur les mondes théoriques de production associés aux circuits de commercialisation et sur ce que chaque monde implique en termes de coordination entre offre et demande.
Nous montrerons en particulier que chaque monde peut être associé à des combinatoires de proximités spécifiques puisque chacun d'entre eux renverra à un besoin plus ou moins important de coordination entre les acteurs et à une plus ou moins grande importance de la co-localisation des acteurs pour atteindre le niveau de coordination souhaité.

Les organisations logistiques sont donc déterminées par ces mondes de productions et les combinatoires de proximités auxquelles ils sont associés.

De ce fait la performance des circuits de distribution n'est pas univoque, mais dépend de l'adaptation de l'organisation logistique aux besoins de coordination et aux espaces d'inscription de ces coordinations.

Par conséquent, les leviers d'amélioration de la performance seront eux aussi pluriels et tous ne seront pas adaptés aux différentes configurations logistiques, aux différents circuits courts.

Nous appuierons notre propos par une démarche empirique développée dans la **troisième partie** de notre mémoire. Basée sur des entretiens qualitatifs auprès de producteurs et distributeurs de différents secteurs, elle s'intéressera aux circuits courts de commercialisation dans leur acception la plus large, donc à la fois aux logiques des circuits de proximité et à celles de circuits courts d'autre nature dont ceux de grande distribution.

Ceci nous permettra dans un premier temps de voir en quoi les logiques de ces circuits sont ou non convergentes, en déterminant les mondes auxquels ces circuits appartiennent. Nous montrerons pour chaque monde les formes de coordination correspondantes et les espaces d'inscription de ces coordinations au regard des combinatoires de proximités associées. Nous montrerons ensuite les conventions de performance de la logistique et du transport, associées à ces mondes. Si nous reviendrons ultérieurement sur la définition de ce que sont les conventions, nous pouvons pour l'heure les définir comme des attentes et représentations quant à la performance.
Nous pourrons enfin envisager les leviers potentiels d'amélioration adaptés aux différents types de circuits, et en particulier à ceux de proximité, et questionner la compatibilité des leviers envisagés ou mis en œuvre par les firmes avec les besoins de coordination propres à leur monde et à l'inscription spatiale de ces coordinations.

Figure 1 : Récapitulatif du déroulement de la thèse
Source : auteur

Partie 1 : Constat

Les circuits courts : une pluralité de formes organisationnelles prises dans un contexte de mutation des espaces de la production et distribution.
Des organisations logistiques dont la principale préoccupation devrait être la réduction des coûts et la recherche d'une situation d'équilibre au regard de la théorie standard.
Des stratégies logistiques – donc des stratégies de gestion des espaces - pourtant diverses.
Une performance contrastée des stratégies mises en œuvre.

Partie 2 : Facteurs explicatifs des phénomènes observés

La coordination n'est pas seulement marchande, elle est aussi non-marchande et située.
L'espace n'est pas neutre.
L'inscription spatiale des activités découle de facteurs préexistants mais aussi de choix - plus ou moins contraints – opérés par les firmes.
Ces choix sont liés aux caractéristiques des mondes de production dans lesquels s'inscrivent les circuits, aux besoins de coordination dont ces mondes sont porteurs.
L'inscription dans ces mondes induit des attentes et représentations quant à la performance de la logistique, elle induit des conventions de performance.
Ces conventions ne sont pas nécessairement très différentes dans les circuits courts alimentaires et / ou de proximité que dans les autres types de circuits courts.
La performance de la logistique n'est pas univoque, mais dépend de l'adaptation de l'organisation logistique aux besoins de coordination et aux espaces d'inscription de ces coordinations.
Par conséquent les leviers d'amélioration sont eux aussi pluriels.

Partie 3 : Etude de terrain

Une analyse de circuits courts dans diverses filières et de taille plus ou moins importante, des circuits alimentaires et non-alimentaires, de proximité et de grande distribution.
Une analyse d'archétypes de chaînes en circuit court avec pour chacune :

- une description de l'organisation logistique,
- une analyse des besoins de coordination liés au monde de production dans lequel s'inscrit la chaîne / le circuit,
- une étude de la combinatoire de proximités – des espaces d'inscription géographiques et relationnels – de l'organisation,
- une mise en lumière de la convention de performance et des leviers d'amélioration envisagés, mis en place et envisageables.

Une conclusion sur les possibles leviers dans le cadre des circuits courts alimentaires et en particulier ceux de proximité.

PREMIERE PARTIE : LA GESTION DE L'ESPACE AU CŒUR DE LA PERFORMANCE DES CIRCUITS DE DISTRIBUTION

Y a-t-il réellement des besoins d'amélioration de la performance de la logistique et du transport dans les circuits courts alimentaires et / ou de proximité ? La réponse à cette question sera le fil conducteur de ce premier chapitre. Cela implique de répondre à deux sous-questions : ces circuits ne sont-ils pas radicalement différents des chaînes logistiques le plus souvent étudiées et donc inadaptés à un raisonnement en termes d'optimisation et plus largement d'amélioration de la performance ? Au regard de leur bilan économique, social et environnemental, y a-t-il un besoin d'amélioration de la performance ?

Afin de traiter ces questions nous commencerons par définir plus précisément ce que sont les circuits courts qu'ils soient ou non de proximité. Nous reviendrons par ailleurs sur l'intérêt d'étudier ces formes organisationnelles en montrant quel est leur poids économique.

Nous questionnerons ensuite plus largement leurs enjeux qui sont avant tout liés à la gestion des espaces géographiques et relationnels par lesquels transitent le produit et les flux lui étant associés, de la production à la vente au client final. Nous rappellerons pour ce faire les grandes tendances de structuration des espaces de l'échange et montrerons la place qu'y occupent les circuits alimentaires et de proximité.

Puis, nous interrogerons les facteurs expliquant de prime abord la façon dont sont gérés les espaces dans les différents circuits de distribution. Nous reviendrons sur celui principalement retenu par l'approche économique standard – particulièrement classique et néo-classique -, à savoir la recherche de réduction des coûts de « franchissement » des espaces géographiques et de gestion des espaces relationnels. Nous insisterons sur trois d'entre eux, les coûts de transport - renvoyant à la question du franchissement des espaces physiques – les coûts de transaction (liés à la gestion des espaces relationnels), puis sur les coûts environnementaux à la réduction desquels sont associés les circuits de proximité par leur inscription dans des aires géographiques semble-t-il plus restreintes. Au regard de ce critère de coûts, nous devrions converger vers des organisations logistiques et de transport dévolues à leur minimisation, celle des coûts environnementaux occupant toutefois une place particulière.

Nous montrerons dans les deux derniers chapitres de cette partie que nous sommes en fait face à une grande pluralité de modalités de gestion des espaces et que les déterminants en la

matière sont variés. Nous montrerons également les convergences et divergences des déterminants de l'action entre les différents types de circuits courts. Enfin, nous reviendrons sur la performance des différents types de circuits afin de questionner le résultat des stratégies – plus ou moins élaborées – mises en place par les acteurs.

Chapitre 1 : Circuits longs, courts, de proximité, définitions et état des lieux

1.1. Circuits, canaux et réseaux de distribution : de quoi parle-t-on ?

Nous allons, dans cette section, préciser la manière dont s'organise le système de distribution. Nous reviendrons notamment sur ce que sont les circuits de distribution, sur la façon dont on peut les définir et quels en sont les différents types. Ceci permettra de mieux préciser la notion de circuit court et de montrer en quoi elle se distingue de celle de circuit de proximité.
Nous clarifierons ainsi la signification des termes que nous utiliserons tout au long de cette thèse.

1.1.1. Les composantes du système de distribution

Caractériser l'organisation actuelle de la distribution nécessite de s'intéresser aux différents éléments constitutifs de cette fonction, en d'autres termes, de ne pas simplement s'intéresser aux circuits de distribution - qui sont un élément spécifique – mais de prendre en compte un ensemble que nous pourrions qualifier de « système de distribution » (Brudey, Ducrocq, 2000) et dont nous allons maintenant présenter les différents éléments.

Le système de distribution comprend d'abord des circuits de distribution. Nous reviendrons ultérieurement sur leurs caractéristiques exactes mais nous pouvons d'ores et déjà considérer qu'un circuit de distribution est *« le chemin suivi par un bien ou un service pour aller du stade de la production à celui de la consommation* » (Lendrevie et al., 2009, p. 371). Ils sont à distinguer des canaux de distribution (que l'on peut aussi appeler formats ou formules de distribution / vente), ces derniers étant constitués « *par une catégorie d'intermédiaire de même type (par exemple, vente par correspondance, supermarché, grands magasins ...)* » (Lendrevie et al., op. cit.)[3]. Un type de circuit peut donc renvoyer à plusieurs canaux.

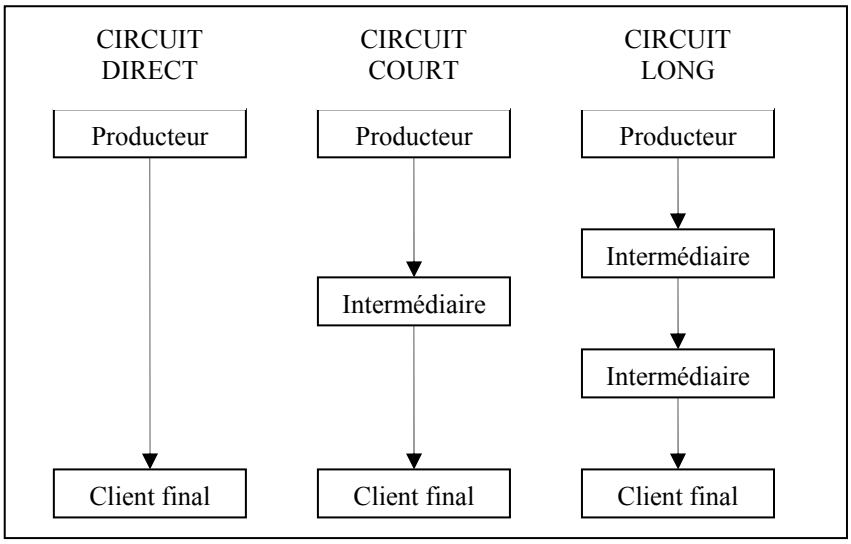
On distingue communément **trois types de circuits** :

- Le circuit direct : absence d'intermédiaire entre le producteur et le client ;

[3] Si cette distinction entre canaux et circuits ne fait pas l'unanimité, nous avons choisi de la retenir car elle permet selon nous d'établir une distinction entre la notion de longueur du parcours du produit et celle de type de parcours. Cette sémantique permet en effet selon nous de dire qu'il existe des circuits de distribution plus ou moins longs et que dans chaque longueur de circuit on peut trouver plusieurs types de canaux. Réciproquement, un canal de distribution peut simultanément s'appuyer sur des circuits de longueur différente.

- Le circuit court : Présence d'un seul intermédiaire entre le producteur et le client. Il s'agit généralement d'un détaillant ;
- Le circuit long : présence d'au moins deux intermédiaires entre le producteur et le client, généralement un grossiste et un détaillant.

Figure 2 : Les trois grands types de circuits de distribution
Source : auteur



Si cette catégorisation des longueurs de circuits est parfois enrichie (Helfer, 2007), la distinction entre les trois types cités ci-dessus, est celle que nous retiendrons car elle est de loin la plus courante (Barczyk et Evrard, 2005, Chaffote et Chiffoleau, 2007).
De manière générale, on regroupe le circuit direct et le court sous le vocable de circuit court. C'est ce que nous ferons tout au long de ce mémoire, sauf mention contraire.

Nous pouvons constater que les intermédiaires logistiques et de transport ne sont pas considérés comme des intermédiaires de ces circuits et que seul sont considérés les grossistes, détaillants ou autres négociants, c'est-à-dire ceux qui assurent une fonction de vente des produits.

Pour ce qui est des canaux / formules de vente, nous nous appuierons sur la nomenclature proposée par l'INSEE. En effet, elle reflète de notre point de vue la diversité de situations constatée sur le terrain et tient notamment compte des canaux hors magasins dont il est parfois fortement question quand on parle de circuits courts.
Les **principaux canaux de vente** (ou canaux de distribution) sont les suivants :

- Alimentation spécialisée,

- Petites surfaces d'alimentation générale et magasins de produits surgelés ;
- Grandes surfaces d'alimentation générale (ce qui comprend les hypermarchés et supermarchés)
- Grands magasins et autres magasins non-alimentaires non spécialisés,
- Magasins non-alimentaires spécialisés (y c. pharmacies)
- Commerce hors magasin (ce qui comprend la vente à distance ou sur les marchés)
- Autres ventes au détail (ce qui comprend notamment la vente de détail par des grossîtes ou la vente directe par des producteurs, donc le circuit direct[4].

Pour finir, il est rare que la fonction de distribution soit assurée directement par l'établissement qui fabrique le produit ou par des distributeurs indépendants. La distribution est donc généralement assurée par des réseaux créés et pilotés soit par un producteur, soit par un distributeur. A l'image de Lendrevie et al. (2009), les **principales catégories de réseaux** que l'on peut retenir sont les suivantes :

- Le réseau intégré ou succursaliste : s'il est à l'initiative du producteur il s'agit de points de vente lui appartenant. Si c'est une enseigne de distribution, il s'agit d'un réseau qui assure les fonctions de grossiste et possède également les points de vente (comme par exemple Auchan).
- Le réseau de commerce associé : les caractéristiques sont proches du réseau intégré mais ici les points de vente appartiennent à un commerçant indépendant qui est lié aux services centraux par un contrat spécifique. Ce sont des réseaux mis en œuvre par les distributeurs (comme par exemple Leclerc ou Intermarché).
- Le réseau de franchise : il s'agit de commerçants indépendants liés par contrats à un producteur, une marque (qui peut ne pas produire en propre) ou au concepteur d'un service. Il existe une pluralité de contrats en la matière et donc une pluralité de réseaux de franchise.

Ainsi comme le proposent Brudey et Ducrocq (2000), nous pouvons donc considérer que **le système de distribution est constitué de trois éléments interdépendants : le circuit de distribution, le canal ou format, et le type de réseau.**

Les entreprises de production et distribution ont généralement recours simultanément à plusieurs circuits, à plusieurs canaux et à des réseaux divers et par ailleurs mixtes, c'est-à-dire

[4] Nous avons retiré de cette liste la vente au détail du commerce automobile qui est une catégorie distincte de la dans la typologie de l'INSEE mais ne sera pas abordée dans le cadre de ce travail.

mêlant différents types de relations entre la tête de réseau et les points de vente (Barczyk et Evrard, 2005; INSEE, 2009). S'intéresser aux circuits de distribution et notamment aux circuits courts ne renvoie donc pas simplement à la question de la longueur des circuits et donc au nombre d'intermédiaires. En d'autres termes, les circuits courts peuvent potentiellement concerner tous les types de canaux et les différents types de réseaux et ceux pour tous types de produits. Les étudier nécessite donc de s'intéresser à ces canaux et réseaux, et plus largement aux caractéristiques d'organisation de la distribution que nous aborderons donc tout au long de ce travail[5].

Dans le cadre de cette thèse, le vocable de circuit court renverra donc à cette notion de circuit court au sens large et non uniquement à la notion de circuit court alimentaire ou circuit de proximité dont nous allons maintenant préciser la signification.

1.1.2. Retour sur les circuits courts alimentaires et de proximité

Dans le secteur alimentaire, la thématique des circuits courts (circuits directs ou avec un intermédiaire) a aujourd'hui pris une place importante. On parle ainsi de circuits courts alimentaires, qui seraient caractérisés par de nouvelles façons de commercialiser ce type de produits.

Considérés comme des formes organisationnelles basées sur la réduction de la distance physique et relationnelle entre producteur et client final, ils tendent de plus en plus à être désignés comme circuits de proximité, même si les définitions sont – comme nous allons le voir - loin d'être univoques.

Nous allons dès maintenant revenir sur les différentes façons de définir les circuits courts alimentaires. Nous nous intéresserons ensuite à cette notion de circuits courts de proximité.

- Définition par la distance :

En vertu de cette définition, un circuit court alimentaire serait d'abord un circuit « local ». D'un point de vue règlementaire, la référence en la matière est le décret 2002-1468 du 12 décembre 2002 relatif aux conditions de contrôle de la qualité des produits issus de producteurs ou artisans commercialisant leur production en « petite quantité » sur le marché local. De ce point de vue, un circuit est local quand la vente se fait dans un rayon de 80 km au maximum autour du lieu de vente. Ce critère à d'ailleurs été retenu dans le cadre de projets de

[5] Le terme de circuit est donc parfois utilisé à tort dans la mesure où il désigne le plus souvent des canaux. Cependant, du fait de l'utilisation courante de ce terme qui le rend aisément compréhensible aux yeux des lecteurs, nous utiliserons, sauf mention contraire, le plus souvent ce terme de « circuits ».

recherches tel le projet C.R.O.C de l'INRA pour sa définition d'un « circuit de proximité ». Dans les faits d'autres critères de distance existent, en particulier celui défini par le mouvement locavore pour lequel les denrées alimentaires doivent être produites dans un rayon maximal de 100 miles (environ 160 km) autour du lieu de consommation.

- Définition par le caractère alternatif de la coordination :

Selon Dubuisson-Quellier et Le Velly (2008), les circuits courts alimentaires peuvent être envisagés comme « un sous-ensemble d'un champ plus vaste nommé *alternative food systems* ou alternative *agro-food networks* » (p.105). Leur caractère alternatif pourrait alors être jugé au regard des logiques et perceptions des acteurs qui y sont impliqués et de leur contribution à la structuration d'un modèle de développement rural en rupture avec le modèle dominant. Mais ce caractère alternatif peut aussi se mesurer grâce aux mécanismes présidant à la détermination des prix ou aux types de relations qui unissent producteurs et consommateurs.

Il y a dans l'approche en termes de circuits alternatifs la revendication d'une dimension politique. C'est notamment ce que rappelle Hochedez (2008) en présentant les trois caractéristiques principales des Alternatives Food Networks (AFN) dans la littérature anglo-saxonne :

- redistribution de la valeur par le réseau,
- construction commune de la confiance entre producteurs et consommateurs,
- articulation de nouvelles formes politiques et de gouvernance commerciale.

En outre, les AFN étudiés dans les travaux anglo-saxons peuvent englober les systèmes non-marchands.

- Définition par le niveau d'ancrage territorial :

Développée au Cirad[6] à partir de 1996, l'approche SYAL (Systèmes alimentaires localisés) a pour objet l'étude d'organisations apparentées aux Systèmes Productifs Locaux, qui ne relèvent pas forcément du circuit court puisque leur finalité est la constitution d'une offre alimentaire spécifique quel que soit ses circuits et canaux de distribution. Un SYAL est, par exemple, le type du système qui s'est mis en place dans les années 60 pour la valorisation de la race Aubrac (Muchnik, Sainte Marie, 2010).

[6] Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement

La question de la création et de la valorisation des ressources territoriales en lien avec une offre à « forte densité culturelle » (op. cit.) rapproche la notion de SYAL de celle du panier de biens et services (Mollard, Pecqueur, 2007 ; Roux et al. 2006), ce dernier étant étendu aux produits non-alimentaires.

Ces systèmes dits localisés du fait de l'inscription de la zone de production et transformation dans un espace géographique relativement restreint, peuvent a priori ne pas être considérés comme circuits courts alimentaires car la bassin de consommation peut-être très étendu (de régional à international) et qu'il peut y avoir bien plus d'un intermédiaire entre le producteur et le consommateur. Cependant, les travaux anglo-saxons portant sur l'analyse en termes de chaînes alimentaires courtes (Marsden, 2000 ; Ilbery et al. 2004) les considèrent comme tels. De leur point de vue, un tel circuit ne se définit pas par son espace physique d'inscription ou le nombre d'intermédiaires mais par le fait que ce n'est pas seulement un produit qui atteint le consommateur mais qu'il incorpore une somme d'informations sur la région, le mode de production et le producteur.

Parmi les formes organisationnelles également assimilées à des circuits courts alimentaires, on trouve le Système Alimentaire Territorialisé (SYAT). Il renvoie, lui, exclusivement à la structuration d'une offre destinée à une demande locale. Comme dans les systèmes localisés, les questions de ressources, coordination, valorisation ou encore qualification sont primordiales. Mais les modes d'organisation / dispositifs étudiés et leur finalité peuvent être sensiblement différents. Si les territoires d'inscription de ces circuits peuvent être variables (les producteurs pouvant se situer en dehors du bassin de consommation), les études en termes de SYAT portent tout de même majoritairement sur des circuits d'échelle intercommunale, départementale ou métropolitaine. Ceci permet de questionner l'impact de la proximité géographique entre lieux de production et de consommation (Denéchère et al., 2008).

<u>- Définition par les intermédiaires :</u>

De manière générale, que ce soit dans les travaux académiques (Chaffotte, Chiffoleau, 2007) ou émanant d'autorités locales, nationales ou internationales (Ministère de l'Agriculture et de la Pêche, 2009 ; François, 2000), le nombre d'intermédiaires est le principal critère discriminant des circuits courts alimentaires. Ils sont alors associés à une grande diversité de formes / canaux de distribution. Cela peut aller des systèmes les plus alternatifs - par exemple des initiatives collectives de commercialisation du type AMAP (Association pour le maintien de l'Agriculture Paysanne) ou Point de Vente Collectif (PVC) – aux systèmes les plus

classiques tels que la vente à la ferme, sur des marchés, la vente directe à la grande distribution ou via la carreau des producteurs d'un marché de gros.

Cette définition par le nombre d'intermédiaires a abouti à la typologie suivante proposée par Chaffotte et Chiffoleau (2007) et largement reprise depuis.
Les auteurs ont d'abord distingué les circuits courts sans et avec intermédiaires, puis ont présenté les canaux de distribution concernés par chacune des catégories.

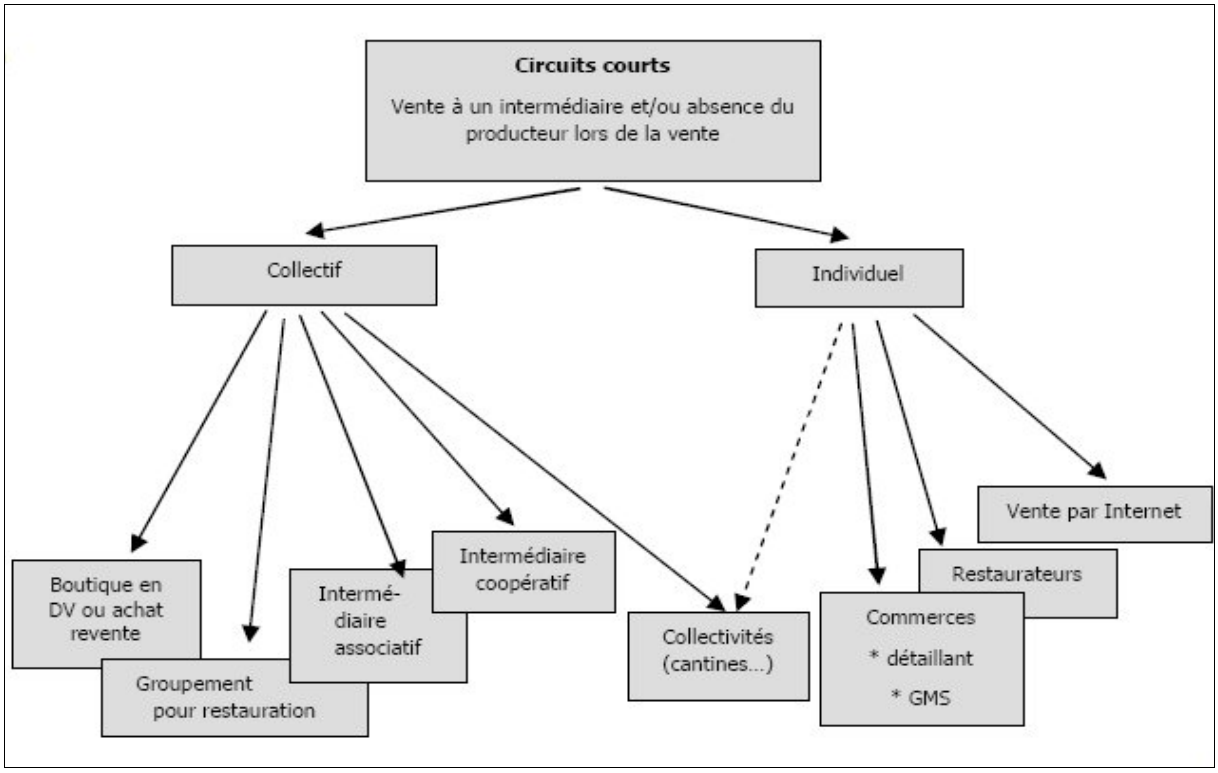
Figure 3 : Canaux de vente associés aux circuits courts alimentaires sans intermédiaires
Source : Chaffotte et Chiffoleau, 2007

Outre la distinction du nombre d'intermédiaires et des canaux de vente, nous pouvons noter qu'apparaît ici aussi la dimension plus ou moins collective des organisations mises en place.

Nous retrouvons donc ici, d'une certaine façon, la notion de réseaux de distribution, même si nous verrons au cours de ce travail que leur nature dans les circuits courts alimentaires est relativement spécifique.

Les auteurs montrent ainsi que certains circuits directs reposent sur des initiatives collectives, soit mêlant producteurs et consommateurs – comme les AMAP – soit basées sur de simples collectifs de producteurs.

Figure 4 : Canaux de vente associés aux circuits courts alimentaires avec intermédiaires
Source : Chaffotte et Chiffoleau, 2007



Ce second schéma montre la pluralité des formes de vente des circuits courts alimentaires indirects avec là aussi la cohabitation d'initiatives individuelles et collectives Les deux peuvent parfois se confondre comme pour l'approvisionnement des cantines ou la vente aux commerces qui peuvent certes être développées par un producteur seul et un distributeur mais qui peuvent aussi l'être par un collectif de producteurs.

Nous sommes donc face à une pluralité d'acceptions possibles du circuit court alimentaire. Face à cette situation, nous retiendrons dons un premier temps la définition par le nombre d'intermédiaires, qui rejoint celle de l'ensemble des circuits courts.

On ne peut cependant laisser de côté la notion de distance physique entre le producteur, l'éventuel intermédiaire et le client final, l'ensemble de la littérature en la matière faisant référence à l'enjeu de limitation de cette distance. Nous pourrions donc dans un premier temps définir le circuit court alimentaire comme ***un circuit comportant au maximum un intermédiaire entre le producteur d'un produit fini et le client final et caractérisé par une distance réduite entre les différentes parties.***

Nous délaissons volontairement ici la question de l'ancrage territorial ou du caractère alternatif de la coordination. Ce sont en effet deux éléments dont il est difficile de rendre compte au regard d'indicateurs synthétiques. En outre, même si cela était possible, définir a priori un niveau d'ancrage territorial et d'altérité du mode de coordination pourrait conduire à adopter une définition trop restrictive des circuits courts alimentaires et à se cantonner à des formes plus ou moins marginales. La notion de circuits courts alimentaires renverra donc dans ce mémoire à la définition ci-dessus.

Ceci ne signifie pas pour autant que nous nions les enjeux territoriaux et d'altérité de la coordination qui sont associés à cette expression et qui viennent à l'esprit de la plupart de ceux qui abordent ce sujet. Nous y reviendrons d'ailleurs ultérieurement.

Nous pouvons noter que, par rapport à la définition générale du circuit court, la notion de circuit court alimentaire restreint la définition de producteur. Ce dernier est en effet ici un agriculteur, alors qu'il peut s'agir dans les circuits courts en général d'une PME ou d'une grande entreprise internationale. La définition que nous proposons, reprenant la notion de produit fini, se base elle aussi sur une vision élargie de ce qu'est un producteur.

Nous reconnaissons cependant qu'on ne peut mettre sur un pied d'égalité un maraicher vendant ses produits sur un marché de plein vent et une entreprise multinationale travaillant avec une grande enseigne de distribution. Nous inclurons donc dans les circuits courts alimentaires des PME ayant un approvisionnement majoritairement local et desservant des clients finaux ou distributeurs géographiquement proches.

Nous qualifierons en revanche de « circuits courts de grande distribution » des circuits mettant en relation d'importants fabricants du secteur agro-alimentaire et de grandes enseignes nationales de distribution. Cette notion de circuit court de grande distribution pourra d'ailleurs être également utilisée pour des produits non-alimentaires.

Le circuit de proximité :

Jugée parfois trop vague et regroupant des organisations trop disparates, cette notion de circuit court alimentaire est parfois remplacée par celle de circuit de proximité.

Là aussi, les définitions sont plurielles. Chaffotte et Chiffoleau (2007), sur la base de différents textes réglementaires, définissent le circuit de proximité comme « *la vente à un commerce de détail dans un rayon de 80 km* » (p. 2). D'autres, utilisant l'Economie de Proximités, en proposent une définition plus large basée sur un critère relativement intangible à l'image de Praly et al. (2009) qui les voient comme des « *circuits de commercialisation où la logique structurante est une valorisation d'une proximité entre producteurs et consommateurs* » (p. 15).

Nous développerons dans le second chapitre cette notion de proximité et la théorie proximiste. Notons pour l'heure que cette proximité peut être géographique ou relationnelle (Gilly, Torre, 2000 ; Pecqueur, Zimmermann, 2004a).

Le terme « circuits de proximité » a pour vocation de souligner que ces formes organisationnelles reposent sur un important resserrement des espaces, plus marqué encore que dans le circuit court alimentaire. Le développement et renforcement des relations au sein d'un territoire restreint (Pays, département ou région pour l'échelle la plus large[7]) est au cœur des préoccupations quand on parle de ce type de circuit, cette proximité pouvant prendre plusieurs formes (Prigent-Simonin et al., 2012a).

Le circuit de proximité se distingue donc avant tout du circuit court alimentaire par l'intensité de la réduction des distances sur laquelle il s'appuie. Nous pouvons donc considérer que les définitions des deux termes sont très proches avec pour le second vocable également des enjeux d'ancrage territorial et de mise en place de coordinations alternatives à la distribution alimentaire « classique », typiquement la grande distribution alimentaire. Les écueils sont donc les mêmes pour les deux définitions.

Nous en donnerons donc une qui, une fois de plus, privilégie des critères aisément mesurables et permet de borner, sans être trop restrictif, le champ des organisations relevant de cette définition. Nous proposons de les définir comme ***des circuits alimentaires comportant au***

[7] Nous nous appuyons ici sur les différents articles scientifiques ou grand public ainsi que sur les documents émis par les associations et collectivités traitant des circuits de proximité. Nous avons notamment porté attention aux exemples de circuits qui sont donnés et qui traduisent notamment la représentation de l'espace géographique dans lequel doit se situer un circuit de proximité.

plus un intermédiaire entre le producteur d'un produit fini et le client final et mettant en rapport des acteurs situés dans une même région[8].

Ici aussi, nous ne nions pas la diversité et complexité des enjeux associés à ces formes organisationnelle, notamment en termes sociétaux. Mais cette définition a avant tout pour but de nous permettre de délimiter clairement notre champ d'études.

La diversité et la nature des définitions proposées font que les circuits courts alimentaires et les circuits de proximité restent des objets aux contours flous. Les deux termes se confondent largement, le circuit de proximité ayant pour spécificité de mettre l'accent sur le fait que la distance est un élément clé de définition et différenciation de ces circuits.

En fonction des circuits étudiés, nous utiliserons l'un ou l'autre des termes selon la grille ci-dessous résumant les définitions que nous proposons dans le cadre de ce travail.

Tableau 2 : Récapitulatif des définitions de circuits retenues
Source : auteur

Terme	Définition
Circuit court	Circuit comportant au maximum un intermédiaire entre le réalisateur d'un produit fini et le client final
Circuit court alimentaire	Circuit comportant au maximum un intermédiaire entre le producteur d'un produit fini et le client final et caractérisé par une distance réduite entre les différentes parties
Circuit court de grande distribution	Circuit alimentaire ou non dont l'intermédiaire entre producteur et client final est un réseau de distribution national ou inter-régional distribuant tout ou partie de l'offre du producteur sur l'ensemble ou la grande majorité de son réseau.
Circuit de proximité	Circuit alimentaire comportant au plus un intermédiaire entre le producteur et le client final et mettant en rapport des acteurs situés dans une même région

Dans la section suivante, nous allons interroger la manière dont il est possible de rendre compte de l'importance des circuits courts et des circuits courts alimentaires dans le système actuel de distribution. Nous verrons que les outils statistiques permettent de n'appréhender que partiellement l'importance de ces différentes catégories.

[8] Au sens administratif.

1.2. La place des circuits courts et de proximité dans la distribution

Nous essaierons dans un premier temps d'évaluer ce que représentent les circuits courts dans l'ensemble du système de distribution. Nous nous intéresserons ensuite spécifiquement aux circuits courts alimentaires et de proximité, afin de saisir l'enjeu économique qu'ils représentent actuellement.

1.2.1. Les circuits courts : des canaux majoritaires pour certaines formes de vente

Il est difficile d'appréhender la part des circuits courts et des circuits courts alimentaires dans le système de distribution puisque ceux-ci peuvent concerner toutes les formes de vente.

Tableau 3 : Part de marché des formes de vente en valeur TTC
Source : INSEE

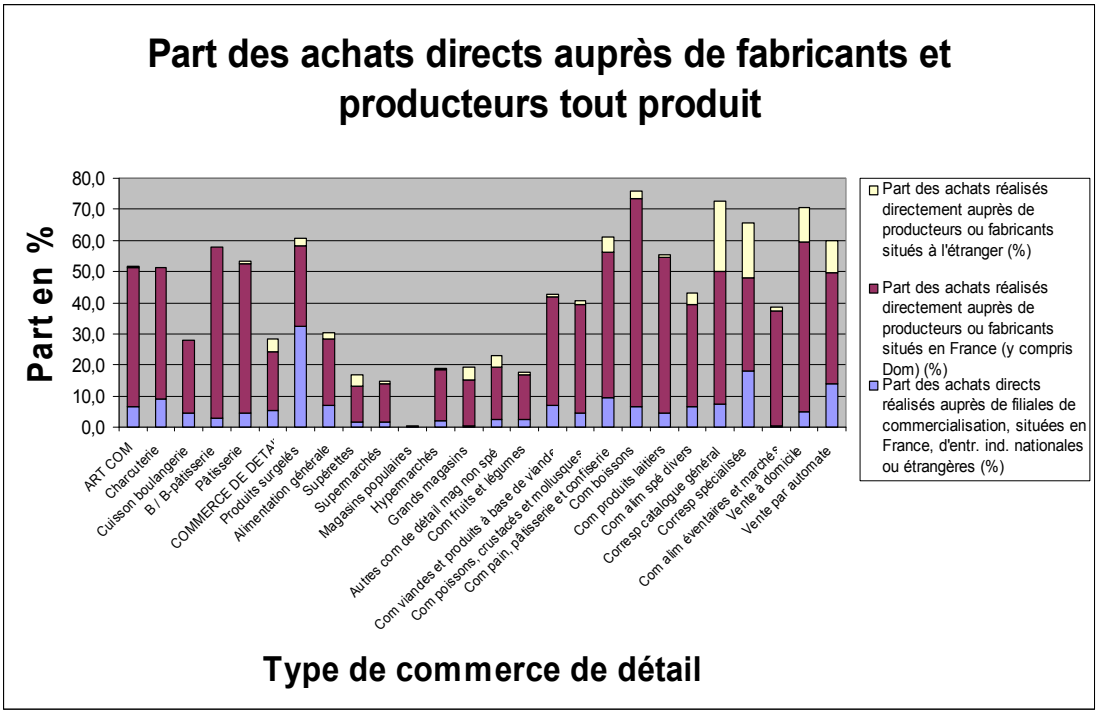
Formes de vente (1)	Produits alimentaires (hors tabac)		Produits non-alimentaires	
	1999	2010 (p)	1999	2010 (p)
Alimentation spécialisée (2)	17,7	16,6	0,3	0,2
Boulangeries-pâtisseries	6,7	6,3	///	///
Boucheries-charcuteries	6,3	5,1	///	///
Autres magasins d'alimentation spécialisée	4,7	5,2	///	///
Petites surfaces d'alimentation générale et magasins de produits surgelés	8,6	8,4	0,8	0,5
Grandes surfaces d'alimentation générale	67,1	66,9	19,9	17,2
Supermarchés	30,8	33,2	6,1	3,3
Magasins populaires	1,0	1,4	0,4	0,2
Hypermarchés	35,4	32,3	13,4	13,6
Grands magasins	0,1	0,1	2,2	1,9
Pharmacies et commerce d'articles médicaux	0,2	0,2	9,4	11,0
Magasins non-alimentaires spécialisés	0,2	0,3	41,1	43,1
Commerce hors magasin	4,0	3,9	4,6	3,9
Vente par correspondance	0,2	0,5	3,2	3,0
Autres ventes hors magasin (marchés, réparation domestique...)	3,7	3,3	1,4	0,9
Réparation d'articles personnels et domestiques (3)	///	///	0,8	0,6
Commerce de détail et artisanal	**97,9**	**96,3**	**79,0**	**78,4**
Ventes au détail du commerce automobile (4)	0,2	1,1	14,1	15,8
Autres ventes au détail (5)	1,9	2,6	6,9	5,8
Ensemble des ventes au détail	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**

/// : Absence de donnée due à la nature des choses.
(1) : l'activité de certaines grandes entreprises relève de deux ou plusieurs formes de vente ; ainsi les ventes d'une entreprise peuvent être réparties entre les formes de vente d'hypermarchés, de supermarchés et de petites surfaces d'alimentation.
(2) : y compris artisanat commercial.
(3) : pour leurs ventes au détail et leurs prestations de réparation.
(4) : y compris les ventes et réparations de motocycles et les ventes de produits liés à l'automobile ; non compris les ventes et réparations automobiles.
(5) : ventes d'autres secteurs : cafés-tabac, grossistes, ventes directes de producteurs ...

Ce tableau met en relief la nette prédominance de certaines formes de vente dans le commerce alimentaire et non-alimentaire, en l'occurrence les grandes surfaces, les magasins alimentaires spécialisés et les magasins non-alimentaires non-spécialistes. Ceci montre, notamment pour l'alimentaire, la faible part de marché de certaines formes de vente caractéristiques des circuits courts alimentaires comme par exemple les « autres ventes au détail ».
Mais ces seuls chiffres ne permettent pas d'avoir une idée de ce que représentent les circuits courts dans notre économie. Il est donc nécessaire d'associer ces chiffres à une étude des canaux d'approvisionnement de ces formes de vente.

Nous avons donc recherché des statistiques sur les cirucits courts par formes de vente. Peu de données sont disponibles excepté celles de l'INSEE concernant le commerce de détail alimentaire ou non. Nous avons retenu les chiffres issus des Enquêtes Annuelles d'Entreprises (EAE). Ceux-ci sont certes peu récents mais ils offrent l'avantage d'être plus détaillés que ceux de l'Enquête Sectorielle Annuelle (ESA), qui a remplacé en 2008 l'EAE[9] du commerce de détail et de gros. En particulier, l'ESA ne permet plus de distinguer pour les achats à l'étranger ceux effectués auprès de grossistes et ceux auprès de fabricants.

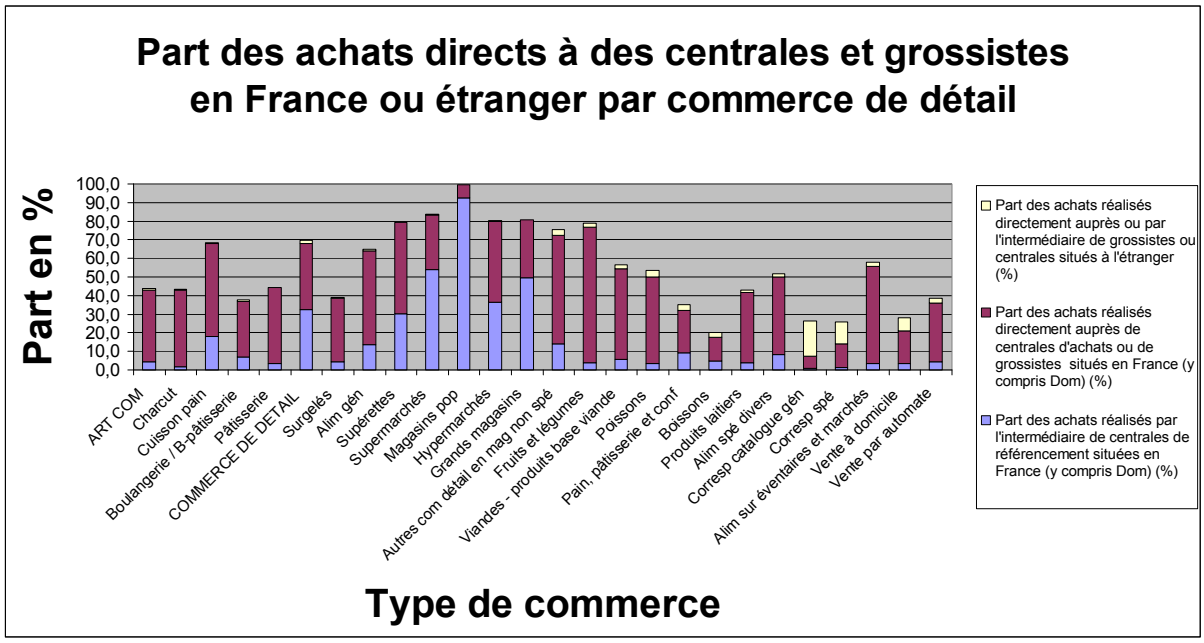
Figure 5 : Part des achats directs des détaillants aux producteurs et fabricants
Source : auteur d'après INSEE EAE 2006



[9] Il n'y a pas de chiffres pour 2007 car l'EAE de cette année là a concerné le commerce de gros et non celui de détail.

Ces données (INSEE, 2006) montrent pour certaines formes de vente une part de plus de 30% des achats directs à des producteurs / fabricants, ce qui indique déjà une part élevée des circuits courts dans certains cas. Cette part s'accroît de manière significative si l'on considère que les centrales d'achat ou de référencement sont partie intégrante de ces commerces de détail lorsqu'elles sont au service exclusif des membres d'un réseau (Lendrevie et al., 2009), ce qui est généralement le cas, notamment dans la grande distribution alimentaire et non-alimentaire.

Figure 6 : Part des achats du commerce de détail aux centrales et grossistes
Source : auteur d'après INSEE, EAE 2006



De ce point de vue, les circuits courts représentent un enjeu fort dans la mesure où ils sont majoritaires dans certaines formes de vente, y compris celles représentant les plus fortes parts de marché.

Certaines de ces formes peuvent concerner les circuits courts alimentaires et de proximité, comme par exemple les ventes sur marchés, les commerces alimentaires spécialisés, l'artisanat commercial ou les grandes surfaces, lorsqu'elles s'approvisionnent directement auprès d'un producteur.

Mais, si ces chiffres permettent de dégager des tendances concernant les circuits courts en géénral, ils peinent à rendre vraiment compte de l'importance économique et de la part de marché des circuits courts alimentaires et de ceux de proximité.

1.2.2. Les circuits alimentaires et de proximité : des enjeux plus ou moins forts en fonction des aires géographiques, des types de produits et d'exploitation

i. La part de ces circuits dans la consommation

Jusque-là peu étudiée d'un point de vue statistique, la part des circuits courts alimentaires et circuits de proximité reste encore à éclairer. Plusieurs travaux nous permettent cependant d'avoir un premier ordre d'idée.

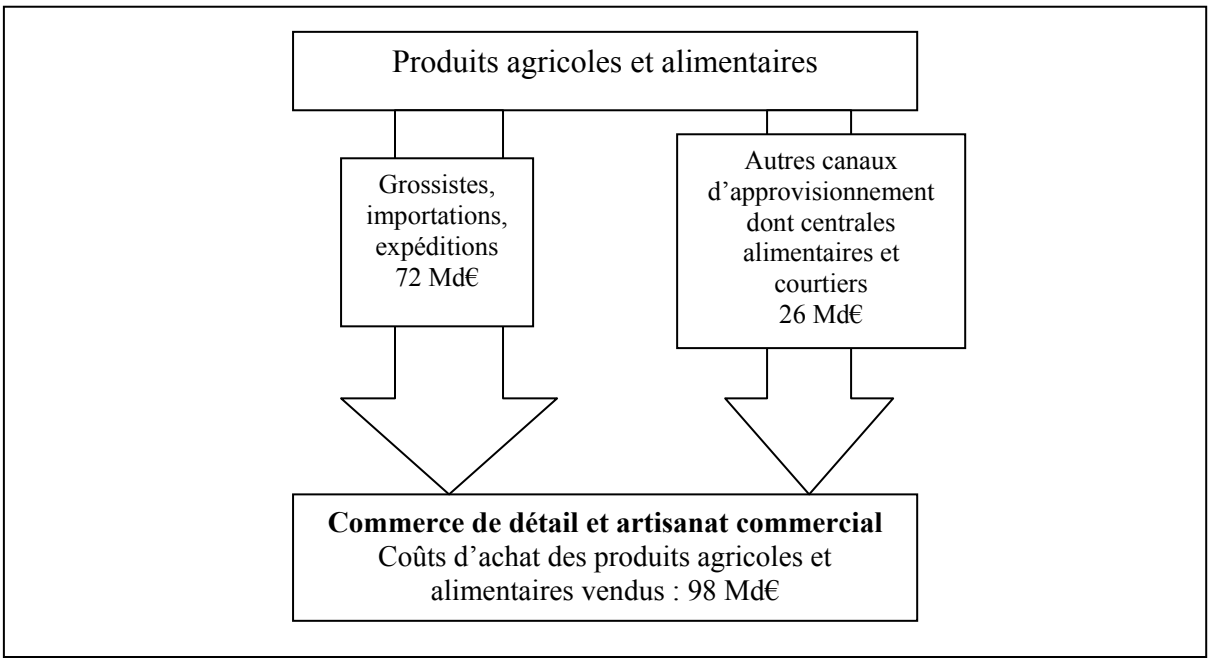
Une première évaluation a été proposée en 2008 par l'INSEE sur la base de chiffres de 2005[10].

Dans le commerce de détail et l'artisanat commercial, 42% des produits agricoles et alimentaires revendus en l'état par les détaillants ne passaient pas par des grossistes, soit une valeur de 41 Md€ pour les circuits courts. Dans le cadre de ce travail, les flux transitant par une centrale d'achat ou ayant été vendus / achetés par l'intermédiaire d'un courtier sont comptabilisés dans les flux en circuit court car ces acteurs sont avant tout considérés comme des prestataires de service et non des entreprises de commerce. Par ailleurs, comme nous l'avons déjà souligné il est difficile traiter l'activité des centrales d'achat qui peuvent soit être indépendantes soit faire partie d'un réseau commercial.

La figure ci-dessous présente une partie des résultats de cette première évaluation, le commerce interentreprises désignant ici les grossistes et excluant les centrales d'achats et les courtiers.

[10] Ces statistiques sont peu récentes mais cette évaluaiton est la seule qui ait à ce jour été réalisée, au prix de traitements complexes qui n'ont pas été renouvelés depuis.

Figure 7 : Les canaux d'approvisionnement du commerce de détail de produits alimentaires
Source : auteur, adapté de INSEE, 2008a



Ce schéma montre qu'en 2005, 73,5% des approvisionnements de produits agricoles et alimentaires revendus en l'état par l'ensemble du commerce de détail et l'artisanat commercial provenaient de grossistes, d'importations mais aussi d'expéditions directes par les producteurs des secteurs de l'agriculture et de la pêche. Cette catégorisation ne permet donc pas de se faire une idée précise de la part des circuits courts, même si les auteurs indiquent que 23% des 64 Md€ de vente de ces secteurs en 2005 ont été générés par de la vente directe aux commerces ou à la restauration hors domicile, soit 14,72 Md€. Ceci a représenté environ 2,5 Md€ de plus qu'en 1999 et se fait notamment via les coopératives agricoles.

La part restante des approvisionnements du commerce, soit 26,5%, comprend les approvisionnements venus dans centrales d'achats et des courtiers.

Comme nous l'avons souligné, nous pouvons considérer que les ventes de ces centrales relèvent le plus souvent du circuit court de part leur intégration plus ou moins forte dans les groupes de distribution.

Afin de préciser le rôle des centrales alimentaires au cours de la même période, il nous faut revenir aux chiffres de l'Enquête Annuelle d'Entreprises (EAE) de 2005[11]. Ils montrent que,

[11] Voir site internet de l'INSEE : www.insee.fr

pour les seules centrales alimentaires, 32%[12] de leurs ventes se faisaient à des points de vente propres à l'entreprise possédant la centrale, ce qui montre la part des réseaux intégrés. Mais ce sont d'autres types de réseaux qui assurent le principal débouché de ces structures puisque 58% de leurs ventes se sont faites à des points de vente référencés par la centrale. En tout, 90% des ventes de ces centrales alimentaires se sont donc faites à des points de vente liés d'une manière ou d'une autre à ces centrales alimentaires, une partie du reste – 6% - étant revendue à des grossistes.

Mais ces approvisionnements des commerces de détail ne relèveront du circuit court que si la centrale s'approvisionne elle-même directement auprès de producteurs (ou du fabricant pour le non-alimentaire). Là aussi, les données de l'EAE de 2005 donnent quelques indications résumées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 4 : Répartitions des achats des centrales d'achat alimentaires et non-alimentaires selon le type de fournisseur

Source : auteur, d'après INSEE, EAE 2005

	Centrales alimentaire	Centrales non-alimentaires
Part des achats directs réalisés auprès de filiales de commercialisation, situées en France, d'entreprises indépendantes nationales ou étrangères (%)	16,3	25,6
Part des achats réalisés directement auprès de producteurs ou fabricants situés en France (y compris Dom) (%)	26,5	33,0
Part des achats réalisés directement auprès de producteurs ou fabricants situés à l'étranger (%)	2,3	8,8
Total achats directs (%)	**45,1**	**67,4**
Part des achats réalisés par l'intermédiaire de centrales de référencement situées en France (y compris Dom) (%)	23,9	0,5
Part des achats réalisés directement auprès de centrales d'achats ou de grossistes situés en France (y compris Dom) (%)	26,0	28,6
Autre sources (%)	5,0	3,5
Total achats non directs (%)	**54,9**	**32,6**
Total (%)	100,0	100,0

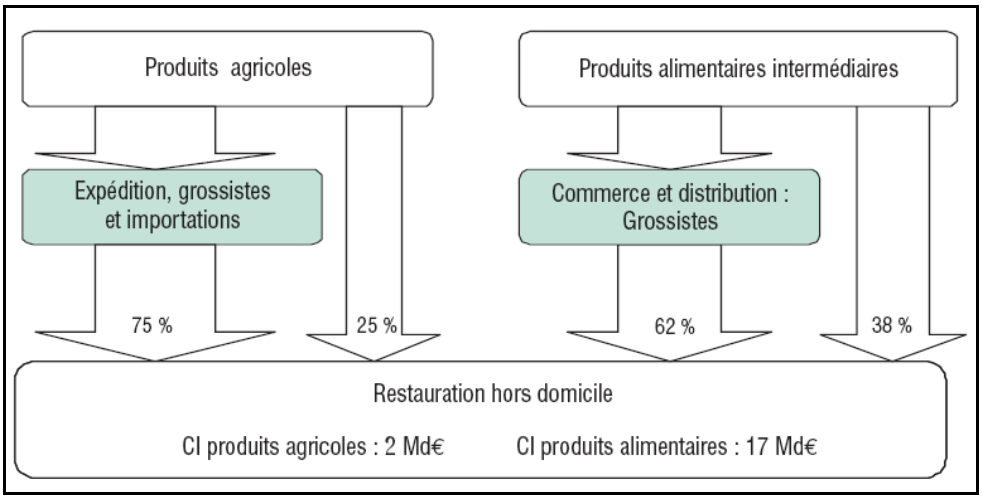
Ce tableau montre que les circuits d'approvisionnement des centrales de l'alimentaire sont en général plus longs que pour les centrales non-alimentaires. En effet, 45.1% des

[12] Ce chiffre n'est que de 9% pour le non-alimentaire, ce qui montre une moindre intégration pour ce type de produits.

approvisionnements des centrales sont directs dans l'alimentaire, contre 67,4% dans les filières non-alimentaires. Dans l'alimentaire, ceci **semble indiquer une prédominance des circuits longs dans les modalités d'approvisionnement des détaillants ayant recours aux centrales d'achats**.

On ne peut donc avoir qu'une vague idée de ce que représente le circuit court ou de proximité dans l'approvisionnement du commerce de détail et il en va de même pour ce qui est de la restauration hors domicile (RHD) qui est l'un des autres grands canaux par lesquels transitent les produits agricoles et alimentaires à destination du grand public.
La même étude (INSEE, 2008a) s'est intéressée à cette question, permettant d'obtenir un ordre d'idées présenté dans la figure ci-dessous.

Figure 8 : Poids du commerce inter-entreprises dans la restauration hors domicile en 2005
Source : INSEE, 2008a



Ici aussi, les ventes par des coopératives des secteurs agriculture et pêche sont regroupées avec les flux venant des grossistes et des importations. Tous ces canaux ont représenté les ¾ des approvisionnements en produits agricoles de la RHD. 25% des consommations intermédiaires de produits agricoles soit environ 500 millions d'€ ont donc été fournis par d'autres canaux, dont certains d'entre eux peuvent relever du circuit court.
Pour l'alimentaire, ce chiffre s'élève à presque 6,5 Md€, soit 38% des consommations intermédiaires de produits alimentaires, sachant que s'il y a ici des fournisseurs qui sont directement des fabricants / producteurs, ils relèveront très certainement des firmes du secteur agro-alimentaire.

Il est donc difficile d'avoir une idée de ce que représentent vraiment les circuits courts dans la consommation alimentaire française, ne serait-ce que pour des canaux pour lesquels il existe pourtant un certain nombre de statistiques comme le commerce de détail ou la RHD. **Nous pouvons à tout le moins supposer qu'ils représentent - si nous excluons les approvisionnements alimentaires directement par les industries du même secteur - au moins, en 2005, plusieurs centaines de millions d'€. Mais ce chiffre peut être porté à plusieurs milliards si nous prenons une définition plus élargie des circuits courts, qui étend leur champ aux produits alimentaires et non seulement aux produits agricoles.**

ii. La part de ces circuits dans la production

Les chiffres de la base Agreste du Ministère de l'Agriculture permettent d'avoir un autre éclairage sur les enjeux économiques liés aux circuits courts alimentaires, en s'intéressant notamment au volet productif. Ils nous permettent en particulier de voir que la part des circuits courts sera plus ou moins élevée en fonction de la région, du type de produit et du type d'exploitation.

Les chiffres du recensement général agricole de 2010 (Agreste, 2012 ; Site web Agreste), montrent en effet que – toutes formes de ventes confondues – les circuits courts étaient pratiqués par près de 20% des exploitations, soit 101 964, produits viticoles inclus. Si nous excluons ces derniers, ceci ramène le pourcentage à 16,25%, soit 83 635 exploitations. Ont plus particulièrement été concernées celles produisant du miel et des légumes[13], ces circuits étant pour ce dernier type d'exploitation un débouché historiquement important (Agreste, 1999). Ils ne sont pas pratiqués d'égale manière dans toutes les régions puisque l'outre-mer et le sud-est connaissent une sur-représentation, de même que certaines autres zones très rurales ou au contraire très peuplées – comme le bassin parisien – où les producteurs tirent partie de la proximité d'un important bassin de consommation. Ils sont en revanche moins courants dans des zones où nombre de producteurs réalisent le même produit car, dans ces circonstances, ceux-ci sont regroupés autour d'une filière plus structurée qui commercialise le plus souvent en circuit long (par exemple la filière porcine en Bretagne ou volaillère en Midi-Pyrénées). Par extension, les grandes régions productrices sont ainsi moins concernées par ces circuits de même que les grandes exploitations qui jouent un rôle économique majeur dans le

[13] 51% des exploitations ayant des ruches, 46% de celles produisant des légumes.

secteur agricole (Agreste, 2008). Sur ce sujet, nous invitons le lecteur se reporter aux cartes présentées en annexe 1.

La part des circuits courts dans le revenu des exploitations est extrêmement variable, représentant les ¾ du CA pour 4 exploitations sur 10 (hors viticulture, soit 33 454 exploitations), mais une part anecdotique pour 3 exploitations sur 10, avec là aussi des variations en fonction des secteurs.

Quant à la répartition des modes de vente, le tableau ci-dessous montre le primat de la vente à la ferme, sur les marchés ou à un intermédiaire commerçant et une faible part de la vente de paniers, notamment devancée par l'apport direct aux grandes surfaces. Au final, la vente directe au client final est largement plus répandue que la vente par intermédiaire et 6 exploitations sur 10 ne mobilisaient qu'un seul type de circuit court.

Tableau 5 : Répartition des modes de commercialisaiton dans les exploitations pratiquant le circuit court
Source : Agreste, Recensement Général Agricole, 2010, données provisoires

	Mode de commercialisation*		
	en % d'exploitations		
	1ère importance	***2ème importance****	***3ème importance****
A la ferme	48%	30%	23%
Marchés	18%	21%	10%
Commerçant détaillant	14%	16%	17%
En tournée, à domicile	8%	8%	12%
Point de vente collectif	5%	8%	8%
Grandes et moyennes surfaces	3%	4%	6%
En paniers (type AMAP)	1%	3%	4%
Restauration commerciale	1%	3%	7%
En salons et foires	1%	3%	7%
Par correspondance	0,4%	2%	4%
Restauration collective	0,3%	1%	3%
Ensemble	100%	100%	100%

*Modes de commercialisation principaux en circuits courts (classés en fonction de leur importance dans le chiffre d'affaires) tous types de produits sauf vins.
** en part de ceux qui ont déclaré 2 ou 3 modes de commercialisation en circuits courts
Champ : France y compris outre-mer

Le Recensement Général Agricole (RGA) de 2010 nous indique par ailleurs que les exploitations pratiquant au moins un de ces circuits (hors viticulture) ont représenté cette

année là 19,2% des Unités de Travail Annuel (UTA), c'est-à-dire du temps de travail[14]. Cette part monte à 27,7% lorsque nous incluons les circuits de viticulture.

Les circuits courts sont ainsi un objet polysémique, particulièrement lorsqu'ils désignent les formes de vente – novatrices ou non – mobilisées par les producteurs du secteur alimentaire. Si les circuits courts dans leur ensemble sont largement représentés dans certains secteurs, la part des circuits courts alimentaires et de proximité reste, elle, à éclairer, même si les résultats du recensement agricole font apparaître une prédominance de ces formes organisationnelles dans certaines régions de polyculture et pour de petites exploitations peu intégrées aux grandes filières de l'agroalimentaire.

Ceci ne permet certes que d'obtenir un aperçu de ce que représentent les circuits courts et de proximité dans l'alimentaire en France. Il n'y a en effet pas de données disponibles à l'échelle macro notamment car l'appareil statistique ne permet pas de déterminer clairement la part des circuits courts dans le commerce de détail ou la restauration hors-domicile, ce que soulignent les auteurs qui ont cherché à réaliser cet exercice (INSEE, 2008a).

CONCLUSION DU CHAPITRE :

Nous pouvons cependant tirer de ce chapitre un certain nombre de conclusions. La première est que les circuits courts, qu'ils soient alimentaires ou non-alimentaires sont fortement représentés. Dans 12 des 26 formes de vente étudiées dans la figure 5 (p. 38), la part des achats directs à des producteurs ou fabricants est en effet supérieure à 50%. Cette part de circuits courts augmente encore fortement lorsque l'on prend en compte l'achat des points de vente auprès de centrales de référencement ou d'achat, entités le plus ouvrent intégrées à un groupe de distribution et s'approvisionnant directement auprès de producteurs / fabricants. Ces centrales jouent notamment un rôle clé dans l'approvisionnement de la grande distribution alimentaire, qui représente de loin la première forme de vente de produits alimentaires en France.

Concernant la part des denrées alimentaires, il est difficile d'évaluer le poids exact des circuits courts, la part des achats directs de certains commerces spécialisés ne pouvant donner qu'un ordre d'idées partiel. Nous pouvons tout de même en déduire que les circuits courts alimentaires et de proximité représentaient au moins plusieurs centaines de millions d'euros en 2005 et ont représenté en 2010 plus du 5ème des UTA et plus des ¾ du chiffre d'affaire de

[14] Plus exactement, l'UTA désigne l'équivalent au temps de travail d'une personne à temps complet pendant un an.

prés de 33 500 exploitations. Mais ces chiffres ne doivent pas faire oublier que prés de 80% des exploitations ne commercialisaient pas en circuit court en 2010.

Ce constat de l'importance des circuits courts dans certaines filières et, pour l'alimentaire, dans certains types d'exploitations pose la question de leurs enjeux en termes de performance. Cela conduit notamment à se demander en quoi les enjeux des circuits courts alimentaires et de proximité diffèrent ou non de ceux des autres types de circuits courts. En effet, la relative faiblesse de leur poids économique et les caractéristiques des exploitations qui y ont recours constituent une première spécificité des circuits courts alimentaires et de proximité.

Mais les définitions présentées font aussi ressortir a priori des spécificités quant aux espaces d'inscription de ces circuits, c'est-à-dire leurs aires géographiques et leurs espaces relationnels. Nous allons donc devoir déterminer si les circuits courts alimentaires et de proximité présentent en effet des spécificités en la matière.

Pour ce faire, nous commencerons dans le chapitre suivant par montrer en quoi la gestion des espaces est au cœur des circuits de distribution et la façon dont elle se réalise dans le système économique actuel, à travers des circuits longs ou courts.

Chapitre 2 : La gestion des espaces : un enjeu majeur des circuits de distribution

Les chiffres relatifs à la part de marché des circuits courts et de proximité peinent à rendre compte des dynamiques de la production et de la distribution. En effet, les chiffres concernant la part des formes de vente semblent montrer une apparente stabilité de ces dernières (Tableau 3, p. 37), alors que le faible recul quant aux circuits alimentaires et de proximité rend peu évidente l'identification d'une dynamique, du moins d'un point de vue statistique. Pourtant, le secteur de la distribution connait au même titre que celui de la production d'importantes mutations. Ces dernières ont un fort impact, notamment sur la structuration des espaces géographiques et relationnels au sein des circuits et sur les impératifs de gestion de ces espaces.

2.1. L'atténuation du modèle fordiste comme facteur d'évolution des modèles productifs et de distribution

Comment comprendre les mutations des systèmes de production et distribution qui se sont produites suite à la période dite des « trente glorieuses » et qui ont conduit à la situation actuelle ? Nul ne peut douter que les causes profondes de ces changements sont multiples, ayant convergé pour transformer la société et l'activité économique dans son ensemble. Nous ne prétendrons donc pas ici éclairer ces causes. Nous reviendrons plutôt sur ce qu'elles ont produit en termes de structuration de l'activité économique et sur ce que ces modification ont eu comme impacts sur les firmes – notamment de production et distribution – et l'organisation des circuits de distribution. Nous développerons pour ce faire la thèse d'un glissement vers un contexte « post-fordiste ». Nous tenons toutefois à préciser que nous ne souscrivons pas à l'hypothèse d'une disparition du « régime fordiste » dont le caractère monolithique est par ailleurs discutable (Lung, 2008). Cette qualification du système en vigueur n'est dès lors que partiellement satisfaisante (Clévenet, 2008). Si nous utilisons ici ce terme c'est donc avant tout pour mettre en avant l'idée qu'une modification des modes d'échange, de consommation et de production est tout de même intervenue, remettant en cause une partie de ceux qui ont prévalu après la seconde guerre mondiale et jusqu'aux années soixante-dix.

2.1.1. Une mutation des attentes et de l'environnement concurrentiel

Le système de distribution que nous connaissons aujourd'hui est essentiellement basé sur les grands principes de distribution de masse des produits alimentaires et manufacturés élaborés au cours des XIXème et XXème siècles. Il s'est d'abord construit suivant les principes qui ont fait le succès à la fin du XIXème siècle des grands magasins et magasins populaires et des premiers réseaux succursalistes de l'alimentaire. Il a ensuite été marqué par le développement des grandes surfaces en libre service, les supermarchés (à partir des années 30 aux Etats-Unis) puis les hypermarchés à partir des années 60, ces derniers étant une particularité du système de distribution français de par leur forte part de marché et leurs caractéristiques : taille, nombre de familles de produite proposées et nombre de références dans chaque famille (Chambolle et Allain, 2003)[15].

L'explication la plus courante de la succession de ces formes de vente est celle du modèle de la « roue de la distribution ».
Développé par McNair (1957) et Hollander (1960) cette approche considère qu'un format de vente ne peut s'établir avec succès que s'il pratique des prix inférieurs à ceux des formats déjà en place. Même s'il se positionne avec un assortiment et des services spécifiques, il doit au maximum être dans la moyenne des prix. Il doit pour ce faire supporter des coûts de distribution plus faibles que ceux des acteurs déjà en place.
Peu à peu les concurrents vont vers ce nouveau format. Ils doivent alors se différencier les uns des autres. Cela ne peut se faire selon McNair que par l'élargissement de l'assortiment ou plus de services envers le consommateur final et/ou un meilleur confort d'achat. Mais cela augmente les coûts fixes, ce qui engendre une nécessaire augmentation du taux de marge du distributeur. Le prix devient dès lors moins important dans la politique des enseignes et leur positionnement vis-à-vis du client final[16]. Cela crée des opportunités de développement pour de nouveaux formats moins coûteux et proposant des prix plus bas (Chambolle et Allain, 2003 ; Filser et Paché, 2006).

Cette approche offre une bonne grille de lecture des évolutions de la distribution depuis le XIXème siècle et de l'avènement des offres discount.

[15] C'est-à-dire largeur et profondeur de gamme.
[16] En d'autres termes l'image d'elle-même qu'elle choisit de renvoyer.

On peut cependant s'interroger sur la pertinence actuelle de ce modèle. En effet, suivant cette approche, le hard discount devrait connaitre une progression continue et relativement rapide de ses parts de marché, ce qui n'est plus le cas depuis 2009 (Bertrand, 2012).
Par ailleurs, ceci semble peu adapté à la question des circuits courts alimentaires et de proximité, dans lesquels le prix est souvent loin d'être le premier argument de vente et qui s'adressent plus que d'autres à des population ayant un assez haut niveau de revenus (Prigent-Simonin et al., 2012b)
S'il faut être prudent sur la spontanéité de la structuration de la demande – les stratégies marketing des acteurs de l'offre influençant dans une certaine mesure la demande – il est indéniable que les entreprises se trouvent dans un climat de forte incertitude (Moati et al., 2003).

Moati (1998) identifie des facteurs endogènes et exogènes expliquant les mutations actuelles du système de distribution. Le principal facteur endogène est la saturation du marché qui induit de faibles marges de manœuvre pour l'acquisition de parts de marché supplémentaires pour les canaux dominants. Si la situation est différente en fonction des secteurs d'activité, on peut en effet constater que les principaux groupes – en particulier dans l'alimentaire – ont renforcé leur stratégie multi-canal afin d'accroitre leurs parts de marché. D'autres, toujours dans une logique de maintien de croissance « extensive » ont choisi de s'implanter dans de nouvelles zones géographiques[17].
Le principal facteur exogène est la crise du système fordiste dont la grande distribution fut une des composantes majeures. Si les conséquences de cette crise sont fortes pour le système productif, elles le sont également pour la distribution et se traduisent par trois grandes tendances :

- Evolution de la demande : Le profil des consommateurs est de plus en plus difficile à établir dans la mesure où leurs comportements d'achat ont tendance à s'éloigner des idéaux-types jusque-là dominants (Ducrocq, 2006). Cela suscite de l'incertitude à la fois pour les fabricants / producteurs et les distributeurs qui doivent tous deux s'adapter à une demande de plus en plus individualisée qu'ils ont du mal à cerner. Quels consommateurs cibler ? Quels vont être leurs critères de choix lors de l'achat ? Les réponses à ces questions sont d'autant plus difficiles à trouver que le consommateur est de plus en plus versatile. La fidélité à une

[17] A noter que le développement des marques de distributeurs renvoie pour sa part à des stratégies de croissance « intensive » de la part des enseignes. Voir notamment à ce sujet Moati et al., 2007.

enseigne ou à une marque n'est plus la règle, ce qui nécessite un effort permanent de fidélisation. La « connaissance » est ainsi plus que jamais au cœur des problématiques car la construction de stratégies de différenciation et fidélisation performantes de la part des distributeurs et producteurs passe par la capacité à acquérir et utiliser au mieux les informations concernant la demande et l'environnement en général.

- Evolution des temporalités : ce nouveau contexte est également marqué par une accélération du cycle de vie des produits. Souvent considérée comme une réponse aux attentes de consommateurs de plus en plus exigeants en matière de renouvellement de l'offre, elle est aussi – et peut-être surtout – le résultat des stratégies de différenciation des distributeurs et producteurs qui font de cette capacité de renouvellement un avantage concurrentiel (Porter, Lavergne, 1999). L'introduction d'innovations technologiques dans les process de production mais aussi des NTIC apparaît comme un levier majeur d'accélération de ces temporalités.

- Reconfiguration de l'environnement concurrentiel : les espaces de la concurrence se trouvent également modifiés. La régulation nationale n'étant plus dominante (Benko, 1990 ; Chavagneux, 2010), on a en effet, sur un même territoire, une concurrence entre entreprises locales, nationales et internationales, que ce soit au niveau de la production ou de la distribution. Nous pouvons à ce titre considérer que la transformation du système financier n'est pas étrangère à cette perte de puissance des régulations nationales (Aglietta, 1999).

L'avènement de nouvelles technologies – notamment de communication - mais aussi la baisse des coûts de transport ont également facilité la circulation des flux de produits et d'information sur de plus grandes distances géographiques.
Mais on peut également parler d'un élargissement de l'espace organisationnel de la concurrence lié au fait que les enjeux sont désormais autant horizontaux que verticaux. En d'autres termes, la stratégie des acteurs ne se dessine pas simplement au regard de la stratégie des entreprises du même type mais elle est aussi fonction des stratégies des autres acteurs de la chaîne. Ainsi, un distributeur ne définit pas sa stratégie uniquement en fonction du positionnement des autres distributeurs mais il y a aussi, dans une certaine mesure, une stratégie de concurrence avec les acteurs de la production, comme en témoigne par exemple le développement des marques de distributeurs. De fait, cela vaut également pour les producteurs qui peuvent s'engager plus fortement dans les activités de distribution au client final.

2.1.2. Des circuits courts alimentaires subissant et participant à cette dynamique

Les circuits courts alimentaires et ceux de proximité ne sont pas imperméables à ces phénomènes. D'une part, la pluralité des formes de vente illustrée par les figures 3 et 4 (pp. 32-33) traduit cette plus grande pluralité de la demande, ou, tout du moins, la diversité des stratégies qui sont mises en œuvre par les producteurs et éventuels intermédiaires pour écouler leurs produits. L'émergence de formes de ventes qui n'existaient pas jusque-là - comme par exemple la vente en panier quelle que soit sa forme ou les marchés paysans - en témoignent. De même pour le niveau requis d'implication du client, qui diffère fortement d'un circuit à l'autre, comme nous le verrons ultérieurement. Nous pouvons à cet égard nous demander dans quelle mesure la « connaissance » va aussi être pour ces circuits un élément important pour la construction d'une stratégie de différenciation mais aussi pour fidéliser la clientèle.
Nous pouvons également nous interroger sur les temporalités au sein de ces circuits et notamment sur le rôle plus ou moins important de la rapidité de renouvellement de l'offre. Se pose de plus la question du rôle des NTIC – et de l'impact de leur développement - dans ces circuits parfois très artisanaux, portant sur de faibles distances et quantités de produits.
Enfin, il est certain que ces circuits sont liés à la reconfiguration de l'environnement concurrentiel. D'une part car ils y sont confrontés. Nous verrons en effet dans les sections suivantes de ce chapitre que nous sommes dans un contexte d'élargissement des espaces dans lesquels s'inscrivent les firmes de production et de distribution. Les territoires locaux sont ainsi en lien avec les espaces transnationaux et les systèmes de production qui s'y inscrivent (Maillat, 2010). Les producteurs et distributeurs des circuits courts et de proximité vont donc se trouver en concurrence et/ou en complémentarité avec ceux des circuits inscrits dans de plus larges espaces.

Dans le même temps, ils participent à ces tendances. Les circuits courts alimentaires et particulièrement ceux de proximité ne vont pas traduire un élargissement des espaces mais bien leur modification. En effet, comme dans les autres types de circuits, on retrouve désormais cette notion de concurrence à la fois horizontale et verticale à ceci prés que ce ne sont pas ici les distributeurs qui étendent leurs activités au champ de la production mais que ce sont les producteurs qui entrent en plus ou moins forte concurrence avec les distributeurs en assurant les fonctions de commercialisation et distribution.

Nous allons dans la section suivante illustrer notre propos en revenant sur la modification des espaces géographiques de production et distribution. Nous montrerons qu'ils ont eu tendance à s'élargir, même si le transport sur courtes distances reste important. L'explicitation de ce contexte général permettra de mieux saisir par la suite les éventuelles particularités de certaines formes de circuits courts et de proximité du point de vue de leur inscription spatiale et donc des problématiques logistiques qui seront les leurs.

2.2. L'élargissement des espaces géographiques comme corolaire à ces évolutions : une question de kilomètres et de temps

Toutes les mutations que nous avons décrites se traduisent généralement par un élargissement des espaces de l'échange, même si nous verrons qu'il existe des nuances en la matière..
Ces mutations concernent les circuits courts dans leur définition la plus large, car un certain nombre de ces configurations élargies concernent des circuits avec un seul intermédiaire entre le producteur et le client final. Mais elles montrent aussi que le circuit court alimentaire et encore plus le circuit de proximité apparaissent comme spécifiques, reposant eux sur des espaces plus restreints. L'engouement autour de ces circuits pourrait donc paraître paradoxal de prime abord. Nous verrons alors que ce paradoxe n'en est pas vraiment un.

2.2.1. Une économie plus intensive en transport

Afin de rendre compte des espaces dans lesquels les firmes inscrivent désormais leur activité, nous nous appuierons sur l'analyse spatiale introduite par Perroux (1961) et la distinction qu'il opère entre deux types d'espaces. D'abord l'espace géographique – nommé espace « géonomique » - qui qualifie l'espace physique dans lequel s'inscrivent les activités. Ensuite, un espace abstrait qualifié d'économique. Ce second type d'espace se caractérise d'abord par les relations de la firme avec ses fournisseurs et ses clients, que Perroux considère comme largement indépendantes de l'espace physique, et qui forme l'espace *comme contenu d'un plan*. Il se caractérise ensuite par la zone d'influence de la firme - l'espace comme *champ de force* – qui peut être une zone topographique ou économique. La zone topographique se détermine au regard de l'attraction ou répulsion qu'exerce dans l'espace physique une firme sur les hommes ou les objets (dont les autres firmes). La zone d'influence économique est, elle, déterminée par les forces centrifuges ou centripètes de relation avec l'offre et la demande (ce qui renvoie à l'espace comme plan).

Nous avons précédemment souligné que les activités de production et distribution sont aujourd'hui inscrites dans des espaces géonomiques élargis. Les secteurs alimentaire et agricole n'échappent pas à cette tendance, ceux-ci s'appuyant de longue date sur des échanges internationaux, plus ou moins importants en fonction des produits[18].

En effet, on assiste depuis les années 50 à un fort accroissement des échanges internationaux, tant en volume qu'en valeur. Entre 1943 et 2010, la valeur des exportations mondiales est passée de 53 Mds $ à 14 851 Mds $ et elle a doublé en 7 ans puisque ce montant était de 7 377 Mds $ en 2003.
Si auparavant les flux de matières premières et de produits agricoles représentaient une part majeure du commerce mondial, les flux de produits manufacturés ont peu à peu pris une part prépondérante, les volumes échangés ayant crû bien plus vite que les volumes produits depuis les années 50[19] (Savy, 2006).

Mais les échanges se sont modifiés à partir des années 70, suite à l'émergence et la diffusion du modèle post-fordiste caractérisé par la notion de flexibilité (Savy op. cit., Benko, 1990). Les types de flux et leur manière de circuler ont rapidement évolué au cours de la période, avec une structuration des échanges autour de 3 pôles économiques majeurs : Amérique du Nord, Europe et Asie.

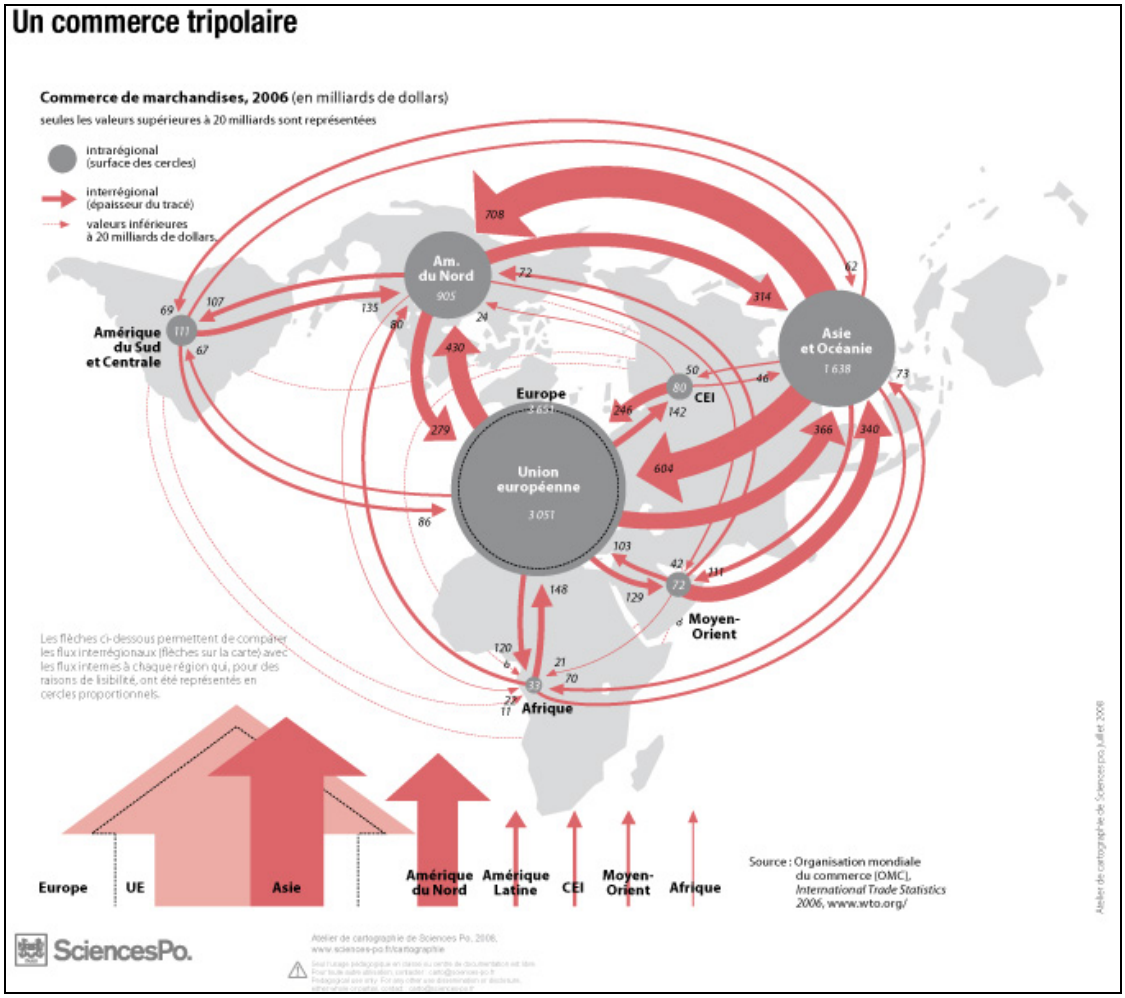
Si les exportations de l'Europe et de l'Amérique du Nord ont continué de progresser en valeur, leur part dans les exportations mondiales ont en revanche connu une baisse tendancielle depuis 1973 au profit de l'Asie, Japon jusqu'au milieu des années 90 puis Chine à partir de cette période.
Au-delà des volumes, c'est la nature des marchandises échangées entre les zones qui a évolué. Globalement, si les pays d'Asie importent certains articles destinés à la consommation finale, leurs importations portent désormais surtout sur des matières premières ou consommation intermédiaires des secteurs industriels ou commerciaux (notamment en provenance de l'Europe et Amérique du Nord). En contre-partie ils sont devenus, notamment la Chine,

[18] Voir notamment à ce sujet les ressources proposées par la FAO, notamment *« Les principales tendances du commerce international et du commerce des produits agricoles »* à l'adresse http://www.fao.org/docrep/003/X7352F/x7352f01.htm , voir également les données de l'Organisation Mondiale du Commerce, notamment pour des statistiques précises à partir des années quatre-vingts sur http://www.wto.org

[19] Entre 1950 et 2003, le volume de production des produits manufacturés dans le monde a été multiplié par 11 alors que les échanges de ces produits ont été multipliés par 46. Cette tendance s'est poursuivie entre 2005 et 2010 avec une croissance de 2.5% du volume de production mondial et 4% des volumes échangés.

d'importants exportateurs de produits directement destinés à la consommation finale en Europe et Amérique du Nord, ou destinés à subir des opérations d'assemblage final dans ces deux zones ou des pays limitrophes.

Figure 9 : Etat des échanges mondiaux de marchandises en 2006
Source : SciencePo (cartograohie.sciences-po.fr)



Il y a ainsi un mouvement de division internationale des tâches et donc des chaînes logistiques. Du point de vue des marchandises, ceci se traduit par les chiffres que nous venons d'évoquer. Mais ces derniers reflètent surtout la division internationale des activités qui va bien au-delà de la division internationale de la production. C'est en effet une division internationale de l'ensemble des tâches, qui se traduit par une localisation différente des activités de conception, production et commercialisation et déjà soulignée par Veltz en 1998.
Mais il faut toutefois se garder d'une vision manichéenne de la situation, dans la mesure où ces chiffres montrent que les économies européenne et française ne sont que partiellement

fondées sur un modèle de « grand import », c'est-à-dire sur une importation massive de produits manufacturés en provenance d'autres continents que l'Europe[20].

Il existe en effet une pluralité de stratégies de la part des entreprises de production ou de distribution, induisant une pluralité de modes d'organisation et de modalités de gestion de l'espace et des temporalités.

Si ce desserrement des espaces géonomiques de coordination est pour partie lié à des facteurs externes aux entreprises, et que nous avons déjà évoqué, il est aussi lié aux stratégies de ces dernières. A l'image de Gereffi (1994) ou Palpacuer et Balas (2010), nous pouvons considérer que ce sont à la fois les acteurs de la production et de la distribution qui ont conduit à cette tendance.

Pour les grandes entreprises productrices, ce redéploiement spatial des activités a d'abord été le moyen de réduire les coûts de production, notamment en délocalisant les activités à forte intensité en main d'œuvre. Ceci a parallèlement appuyé pour certaines d'entre elles, une stratégie d'implantation dans des zones représentant d'importants marchés potentiels. Cela s'est fait au travers de stratégies d'intégration verticale plus ou moins fortes, soit en créant des moyens propres de production, soit en prenant des participations dans des entreprises locales, soit en ayant recours à de la sous-traitance (Moati et Mouhoud, 2005 ; Rozenblat, 2007; Nekhili et al., 2010).

La nature des activités « délocalisées » n'a par ailleurs pas été la même en fonction des entreprises et continue d'évoluer aujourd'hui. En effet, si certaines entreprises ont choisi de transférer la réalisation complète d'un produit fini, d'autres ont en revanche fait le choix de ne délocaliser qu'une partie de ces activités, concevant sur les sites proches des bassins de consommation, des activités d'assemblage ou de différenciation des produits. Par ailleurs, on assiste aujourd'hui à un transfert d'activités connexes à la production mais hautement stratégiques telles que la recherche et développement.

A l'image de Fischer (1990), nous pouvons considérer que trois phénomènes majeurs ont fait évoluer les espaces géographiques et économiques de l'industrie française :

- un éclatement sectoriel : en France, spécialisation sur certains secteurs et délocalisation dans d'autres.

[20] Nous observons notamment un fort accroissement des produits venant d'Asie.

- Un éclatement structurel : lié aux besoins d'adaptabilité et flexibilité, il se traduit par l'accroissement du nombre d'entreprises et des unités plus mobiles (notamment dans l'espace géographique).
- Un éclatement fonctionnel : division croissante entre les fonctions « péri-productives » et les fonctions de production. Ce dernier a de très fortes conséquences sur la géographie des activités et parce qu'il y a un lien fort entre ce phénomène, la localisation des savoirs et la ségrégation qualitative des activités dans l'espace géographique.

Les distributeurs (grandes surfaces et chaînes spécialisées) ont également contribué à cet élargissement des espaces de l'échange par leur stratégie de « sourcing ». Les nombreux facteurs que nous avons déjà évoqués (libéralisation des échanges, baisse des coûts de transport, nouvelles technologies, …) ainsi que les transferts de connaissance et le développement d'un tissu productif adapté, leur ont en effet permis de s'approvisionner auprès de fabricants beaucoup plus éloignés. Si une analyse plus fine pourrait très certainement révéler une pluralité de stratégies en la matière, les orientations générales montrent que les distributeurs ont avant tout cherché par ce moyen à acquérir des produits moins coûteux et une plus forte influence sur la conception des produits et leurs orientations marketing.

Dans la droite ligne d'une approche en termes de chaîne de valeur (Porter et Lavergne, 1999) les grands distributeurs cherchent depuis de nombreuses années à produire de la valeur tout au long de la chaîne logistique. Se cantonner au seul rôle d'intermédiaire de vente entre le fabricant et ses clients n'aurait permis aux enseignes d'accroitre ou maintenir leur performance que par des stratégies extensives de développement. De plus en plus difficiles à maintenir - notamment dans les pays des zones Europe et Amérique du Nord où la demande est proche de la saturation - ces stratégies ont été revues. C'est dans ce cadre que les distributeurs cherchent désormais à maîtriser au mieux leur logistique amont, y compris pour ce qui concerne les activités productives. Par ailleurs, cette maîtrise accrue de l'amont leur permet de mieux contrôler la structuration de leur assortiment, source désormais majeure de différenciation face à la concurrence (Filser et Paché, 2008).

Cela se traduit par plusieurs stratégies. La première consiste à acheter des produits développés par des fabricants géographiquement éloignés souvent pour des critères de prix (comme c'est

par exemple le cas pour les jouets). La seconde, consiste en une conception des produits par le distributeur (ou une marque qui n'est pas productrice) dans laquelle est plus ou moins impliqué le fabricant. C'est généralement le cas des marques de distributeurs (MDD).
Si la première stratégie est basée sur le recours au « grand import », la seconde y fait plus ou moins appel en fonction des types de produits, l'alimentaire étant par exemple réalisé par des fournisseurs locaux (Moati et al., 2007) alors que le textile et habillement (Poissonnier, 2010) feront appel à des fournisseurs bien plus éloignés.

Cette stratégie de sourcing en grand import, notamment d'approvisionnement en Asie ou Inde, ne permet pas de répondre à toutes les attentes des distributeurs, notamment car elle implique des délais d'approvisionnement assez longs (par exemple une trentaine de jours pour un transport maritime entre Shanghai et Le Havre[21]). En effet, l'un des enjeux de la distribution - particulièrement pour certains produits - est la réactivité. Cette réactivité va bien au-delà de la capacité à acheminer rapidement un produit, du fournisseur au distributeur (amont) ou du site logistique du distributeur au point de vente (logistique aval). Elle implique également la capacité à proposer de nouveaux produits, à s'adapter à la demande ou à l'anticiper, que ce soit de la part du distributeur lui même, du fournisseur ou des deux à la fois. Dans certains secteurs, le raccourcissement des délais de la conception à la mise en vente pour assurer un renouvellement rapide des gammes est devenu en enjeu majeur de différenciation. C'est par exemple le cas dans l'habillement ou les distributeurs spécialisés (GSS) comme H&M ou Zara « *privilégient […] les articles isolés, les produits d'actualisation ou les mini-collections portant sur moins d'articles que les collections classiques et disponibles seulement pour deux ou trois mois. Cette logique, outre le fait qu'elle permet de proposer en permanence de nouveaux articles à la clientèle, a pour but de diminuer les immobilisations inhérentes au cycle long et d'accroître la rotation des stocks. Elle permet également de réduire la quantité d'invendus, notamment en réalisant au préalable de petites séries vendues dans des établissements jugés représentatifs par l'enseigne* » (Blanquart et al., 2009, p. 60).
La stratégie sera alors de chercher un fournisseur plus proche, soit en zone méditerranéenne (Afrique du Nord, Turquie) soit sur le continent européen, afin de raccourcir les délais d'approvisionnement et d'arrêter plus facilement un produit qui ne fonctionnerait pas.

Ainsi, comme le montre la carte ci-dessus, les flux intra-régionaux restent très importants dans le commerce mondial.

[21] Source site internet de la société CMA-CGM, http://www.cma-cgm.fr

L'Europe est, de par son tissu économique et le nombre de pays qui la composent, la première zone d'échanges au monde et les premiers partenaires des pays de la zone pour ce qui concerne les marchandises sont leurs voisins. Ainsi selon l'OMC, en 2010, 71% des exportations de marchandises des pays d'Europe et 69,1% de leurs exportations de produits manufacturés, étaient à destination de cette même zone géographique.
Pour ce qui est du territoire français, on constate que les premiers partenaires commerciaux sont les pays de l'UE. En 2010, 59.9% des produits importés en France provenaient de l'Europe des 27, le second partenaire en la matière étant la Chine avec 8,2% des importations[22].

Ainsi, une analyse de la structure géographique des flux montre un accroissement des distances moyennes parcourues par les produits et, de manière générale, une économie de plus en plus « transport-intensive », c'est-à-dire « *où la contribution du facteur transport à la production finale est en nette augmentation* » (Guilbault, Soppé, 2009, p.47). La distance totale parcourue par un produit a eu tendance à s'allonger ces dernières années et on note une plus grande dispersion géographique des envois de produits, de même qu'un élargissement des aires de marché des grands établissements de production.
Ceci s'est par ailleurs accompagné d'une mise en tension croissante des flux inhérente à la diffusion d'un modèle de production et distribution en juste-à-temps. Les résultats de l'enquête ECHO de l'unité de recherche IFSTTAR – SPLOTT, témoignent notamment de cet état de fait. Ils confirment d'une part la large diffusion du modèle de juste-à-temps dans le domaine dans la production avec plus de 66% des établissements industriels produisant plus de 70% de leurs tonnages sur commande. Cette tendance est transversale au système productif, même si a priori moins répandue dans le secteur agro-alimentaire au moment de l'enquête (2004). Ceci s'est accompagné d'un raccourcissent des délais de stockage qui se sont réduits en moyenne de 40% entre 1988 et 2004 chez les producteurs (Guilbault, Soppé, 2009), les distributeurs ayant également poursuivi une politique de réduction des stocks et d'accélération des flux (Sétra, 2008).

2.2.2. Un impact contrasté sur l'allongement des distances

Du point de vue des distances parcourues, cela se traduit par de la manière suivante pour les produits agricoles et alimentaires pour les seuls trajets routiers.

[22] Source : site web de l'OMC.

Tableau 6 : Répartition des tonnes-kilomètres chargées en 2011 selon la nature de la marchandise et la catégorie de distance en charge, pour compte propre et compte d'autrui, en millions de tonnes-kilomètres
Source : Ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie, Service Observatoire et Statistiques, enquête TRM

Divisions de la NST	Catégories de distances en charge (en km)								
	Moins de 25 km	De 25 km à moins de 50 km	De 50 km à moins de 150 km	De 150 km à moins de 300 km	De 300 km à moins de 400 km	De 400 km à moins de 500 km	De 500 km à moins de 1000 km	A 1000 km et plus	Total
Produits de l'agriculture, de la chasse et de la forêt; poissons et autres produits de la pêche	784,5	1 492,7	5 989,9	7 249,7	2 910,6	2 379,6	5 809,6	811,3	**27 427,9**
Produits alimentaires, boissons et tabac	283,4	795,2	4 378,8	6 063,8	3 297,7	2 577,4	7 031,1	758,5	**25 185,9**
Total	**1 067,9**	**2 287,9**	**10 368,7**	**13 313,5**	**6 208,3**	**4 957,0**	**12 840,7**	**1 569,8**	**52 613,8**

Les tonnes–kilomètres[23], permettent de mesurer la production de transport nécessaire à l'acheminement des chargements. Il nous montre ici que les besoins en transport pour les deux catégories de produits concernent majoritairement le segment de distance compris entre 150 et 300 km, celui compris entre 500 et 1000 km, puis celui entre 50 et 150 km.

Mais ceci ne nous renseigne pas sur les distances généralement parcourues par les chargements. Pour cela, nous devons nous reporter au tableau ci-dessous.

[23] Cet indicateur est obtenu en multipliant le poids transporté par la distance parcourue. A titre d'exemple un chargement de 20 tonnes parcourant 20 km représentera 400 tonnes-kilomètres, alors qu'un chargement de 10 tonnes sur 100 km, représentera 1000 tonnes-kilomètres, soit une « production » bien plus importante de transport. En outre, cette unité à l'avantage de permettre l'addition des différents trajets d'un produit afin de mesurer le transport qui a été nécessaire tout au long de la chaîne. Par exemple un trajet de 100 km pour un chargement de 10 tonnes ajouté à un trajet de 50 km pour le même chargement = 1500 tonnes-kilomètres.

Tableau 7 : Répartition des tonnes chargées en 2011 selon la nature de la marchandise et la catégorie de distance en charge, pour compte propre et compte d'autrui, en milliers de tonnes
Source : Ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie, Service Observatoire et Statistiques, enquête TRM

Divisions de la NST	Catégories de distances en charge (en km)								
	Moins de 25 km	De 25 km à moins de 50 km	De 50 km à moins de 150 km	De 150 km à moins de 300 km	De 300 km à moins de 400 km	De 400 km à moins de 500 km	De 500 km à moins de 1000 km	A 1000 km et plus	Total
Produits de l'agriculture, de la chasse et de la forêt; poissons et autres produits de la pêche	62 163	44 815	77 520	43 579	11 058	6 729	11 212	809	**257 885**
Produits alimentaires, boissons et tabac	23 023	24 914	62 469	37 271	11 932	6 972	12 436	696	**179 713**
Total	**85 186**	**69 729**	**139 989**	**80 850**	**22 990**	**13 701**	**23 648**	**1 505**	**437 598**

Nous constatons que la large majorité des tonnages transportés l'est sur une distance comprise entre 50 et 300 km[24]. Dans ce segment, les transports n'excédant pas 150 km sont majoritaires, ce qui traduit une prédominance du transport intra-régional ou cantonné à des régions limitrophes. Ils représentent à eux seuls près du tiers du tonnage total. Le transport sur moins de 50 km représentant pour sa part 35,4% des tonnages[25].

L'évolution au cours du temps ne peut être strictement mesurée selon les mêmes critères. En effet, les classes de distance sont passées de 3 à 8 entre 2000 et 2011 et la catégorisation des produits a évolué[26]. Nous pouvons cependant donner une idée générale.

En 2000, le transport des produits agricoles et alimentaires sur une distance comprise entre 50 et 150 km a, en gros, représenté 28,5% des tonnages (Ministère de l'Equipement, du Transport et du Logement, 2002). Celui sur une distance inférieure à 50 km a, lui, représenté une part de 39,7%. Cette part a donc baissé de 4 points en dix ans, alors que celle de la catégorie 50-150 km a presque augmenté d'autant, ce qui semblerait en effet traduire un accroissement des distances parcourues.

Cette part n'a en revanche que peu évolué au cours de la décennie précédente puisque 39.5% des tonnages parcouraient moins de 50 km en 1990, 29,7% parcourant entre 50 et 150 km (Ministère de l'Equipement, du Logement, des Transports et de la Mer, 1991).

[24] Les données sont issues des statistiques du Ministère de l'Ecologie, Développement Durable et de l'Energie, voir site internet : http://www.statistiques.developpement-durable.gouv.fr/transports/s/route.html
[25] Mais 6,4% des tonnes-kilomètres.
[26] Les catégories utilisées étaient Produits agricoles et animaux vivants et Denrées alimentaires et fourrage.

Issu des mêmes sources, le tableau suivant donne les tendances pour l'ensemble des produits.

Tableau 8 : Evolution des distances parcourues par les chargements pour comptes propres et comptes d'autrui entre 1990 et 2011
Source : auteur d'après les statistiques annuelles du TRM

	Distance	
Année	Moins de 50 km	Entre 50 et moins de 150 km
2011	57,1%	21,5%
2000	57,1%	20.4%
1990	64.1%	17.3%

Exemple de lecture : en 2011, 57,1% du tonnage de l'ensemble des produits transportés par mode routier ont parcouru une distance inférieure à 50 km.

Ce tableau montre effectivement une évolution, la part du transport sur moins de 50 km ayant baissé de 7 points au cours de la période, alors que la part des trajets entre 50 km et moins de 150 km a, elle, augmenté de 4 points. On peut en déduire une légère augmentation de la part du transport sur une distance supérieure à 150 km, cependant peu marquée. Nous pouvons en outre remarquer que la part du transport sur une distance de moins de 650 km n'a pas changé entre 2000 et 2011, ce qui démontre une absence d'évolution récente en la matière et relativise le sentiment d'accélération de l'accroissement des distances physiques dans les chaînes logistiques.

Cette impression est notamment confirmée par l'enquête ECHO, portant sur des établissements situés en France. Elle a montré qu'en 2004, 48% des envois de produits étaient destinés à un établissement de la même région de France et qu'en tout, 93% des envois étaient destinés à un établissement situé en France. La distance moyenne par envoi s'est accrue de 7% entre 1988 et 2004, la part des envois intra-régionaux diminuant au profit des envois nationaux ou - dans une moindre mesure – des envois à destination d'autres pays de l'UE.

Les mutations de la distribution sont ainsi le reflet, voire le moteur (Moati, 2005), de mutations plus larges du système économique. Elles confèrent à la gestion de l'espace par les entreprises une dimension hautement stratégique. Si ces stratégies ne déterminent pas entièrement la localisation des firmes – qui est également le produit de contraintes et trajectoires intra-firmes (Chanut-Guieu et Guieu, 2011), sectorielles (Moati, 2008) et territoriales (DATAR, 2012) - elles ont toutefois contribué à une nouvelle géographie des activités. Si l'on s'intéresse au circuit dans son ensemble, de la production à la vente au client

final, on constate que l'élargissement des espaces physiques est cependant couplé à une volonté de réduction des délais d'approvisionnement, du moins pour un certain nombre de produits. Il y a donc un mouvement semble-t-il paradoxal de diminution des espaces « temporels » et d'augmentation des espaces physiques d'inscription des coordinations. La question de l'espace géonomique est donc importante au sein des circuits de distribution.

Dans ce contexte n'est-il pas paradoxal de s'intéresser aux circuits courts alimentaires et plus particulièrement aux circuits de proximité, ces circuits dans lesquels les espaces géonomiques sont a priori limités ?
De notre point de vue, le regain d'intérêt du grand public et de la communauté scientifique à l'égard de ces organisations est au contraire logique. En effet, face à ces mutations qui touchent aussi bien le secteur des biens de consommation que celui de l'alimentaire, les acteurs des territoires locaux cherchent à trouver leur place et mettre au point des stratégies d'appui d'un développement local permettant de ne pas simplement subir les changements en cours. Si la question a largement été abordée dans le cadre des activités industrielles et de service (Benko, 1990 ; Maillat, 2010), l'étude des circuits courts alimentaires est le prolongement de réflexions en la matière, du point de vue cette fois des activités agricoles.
Ils sont de plus intéressants car ils posent à leur tour la question des besoins de circulation des informations - mais aussi des biens - dans des espaces réduits, et de la spécificité de ces besoins par rapport aux circuits « conventionnels ».

Il y a pourtant ici, semble-t-il, deux spécificités de taille par rapport aux études habituelles sur les processus de développement local. La première est le lien local – global. Pecqueur (2010) souligne en effet que le développement de ces territoires locaux s'appuie à la fois – ou cherche à s'appuyer – sur leur spécificité (faite d'éléments endogènes) et leur capacité d'intégration dans l'économie mondiale (faisant référence à des éléments exogènes). Or, les définitions / acceptions des circuits courts alimentaires et en particulier des circuits de proximité ne font pas référence semble-t-il à cette volonté d'intégration d'éléments exogènes, bien au contraire. Il sera donc intéressant de s'interroger sur la réalité de cette première impression et de voir en quoi cela peut, le cas échéant, jouer sur la structuration des espaces au sein de ces circuits, comparativement à des circuits de grande distribution par exemple.
De plus, l'auteur (op. cit.), à l'instar de nombreux autres, souligne que ce développement local passe par une différenciation des produits. Elle est la seule réponse possible dans le cadre d'une économie globalisée caractérisée par un fort déséquilibre des coûts de main d'œuvre et,

au-delà de production. Cependant, toujours au regard des définitions des circuits courts présentés précédemment, nous ne sommes pas non plus ici dans le cadre circuits de distribution de produits spécifiques comme peuvent l'être les produits sous label de qualité (Label Rouge, AB[27], etc.) ou de provenance géographique (AOC[28], IGP[29], etc.) et destinés à la fois à des marchés locaux et plus larges. Il sera donc là aussi intéressant d'interroger la réalité de cette « non spécificité » apparente et les coordinations (au travers des organisations logistiques) qui sont nécessaire à la circulation des produits.

2.3. Structuration des espaces économiques : un nombre accru d'acteurs dans le cadre de logiques de spécialisation

Bien entendu, les firmes ne sont pas uniquement localisées dans un / des espaces géographique(s). Elles sont également situées dans un espace économique dont les contours sont dessinés par les coordinations de cette firme avec les autres acteurs du système économique.

Les mutations de ce dernier, le passage progressif à un système post-fordiste, ont conduit à de profonds changements structurels modifiant les espaces économiques autant que géographiques. Si beaucoup de travaux portent sur la coordination de la firme avec son environnement et sur son ancrage territorial (Zimmermann, 2000 ; Pecqueur, 2007), nous nous intéresserons pour notre part plus spécifiquement à ce que cela induit au sein des circuits de distribution. Dans le cadre des circuits courts, nous nous interrogeons plus particulièrement sur deux points. Les nouvelles stratégies des firmes se caractérisent-elles par un nombre d'intervenants et d'intermédiaires plus ou moins élevé ? Y a-t-il une redistribution des rôles de ces acteurs au sein des circuits ?

2.3.1. Dans le secteur productif

Les mouvements d'éclatement (Fischer, 1990) concernant l'appareil industriel ont entrainé dans ce secteur un accroissement de la sous-traitance et de l'externalisation.

Concernant les fonctions productives, on a assisté à une spécialisation des établissements, un recentrage sur leur cœur de métier, entrainant une sous-traitance d'une partie des activités productives à des entreprises spécialisées et de plus petite taille (INSEE, 2004 ; Guilbault,

[27] Agriculture Biologique
[28] Appellation d'origine contrôlée
[29] Indication Géographique Protégée

Soppé, 2009) pour lesquelles cette activité s'avère primordiale. Mais dans 9 cas sur 10 ils sont à la fois donneurs d'ordres et preneurs d'ordres, ce qui témoigne d'une sous-traitance « en cascade ». Cette dernière peut être soit de capacité soit de spécialité[30].

A l'image de Mazaud (2007), nous pouvons ainsi considérer que, depuis la fin des années 90, l'organisation industrielle - particulièrement des grandes entreprises - tend à devenir modulaire, c'est-à-dire que les produits et les processus sont scindés en plusieurs sous-ensembles que l'on cherche à organiser de la manière la plus efficace possible. Certains sous-ensembles sont alors confiés à des sous-traitants ou prestataires principaux qui, à leur tour, vont organiser la sous-traitance de certaines tâches dans ce sous-ensemble.

L'externalisation des activités péri-productives de l'entreprise s'est également fortement accentuée. La maintenance, le transport puis la logistique, les activités TIC demandant des compétences spécifiques figurent ainsi parmi les fonctions les plus externalisées (INSEE, 2007 ; SESSI, 2008a). En revanche, les fonctions à fort contenu intellectuel et / ou revêtant une importance stratégique majeure - recherche et développement, services commerciaux - sont plus restées dans le giron des entreprises industrielles, hors industrie agro-alimentaire (SESSI, 2008b ; INSEE, 2011).

Ainsi, en 2005, 10% du chiffre d'affaire des grandes entreprises industrielles était consacré à l'achat de services, celles produisant des biens de consommation étant fortement représentées, avec 28% des achats de services du secteur.

A noter toutefois que ces achats de services peuvent être intra-groupes. En d'autres termes, toujours en 2005, 10% des achats de services des entreprises faisant partie de groupes étaient faits auprès de filiales de ces mêmes groupes. Plus du tiers de ces achats (34%) concernaient le transport et la logistique (SESSI, 2008a). ceci illustre notamment le mouvement de division et spécialisation des activités au sein même des groupes industriels.

2.3.2. Dans le secteur de la distribution

On observe également dans le secteur de la distribution un recours à la prestation de services, notamment pour ce qui concerne la logistique et les systèmes informatiques.

Mais la question centrale est de savoir si on assiste ou non à un repli de l'activité du commerce de gros et si, le cas échéant, cela s'apparente à une diminution du nombre

[30] La sous-traitance de spécialité consiste à déléguer à une entreprise une production que l'on ne peut ou ne veut faire en propre, alors que le sous-traitance de capacité consiste à déléguer une production qui pourrait être faite en propre car on dispose des ressources compétences et matériels adéquats.

d'intermédiaires dans les circuits. La réponse en la matière n'est pas tranchée et ce dernier continue a priori de jouer un rôle, en particulier dans certains secteurs.

De manière générale, il était en effet composé de plus de 155 000 entreprises en 2009 pour un chiffre d'affaire hors-taxe d'environ 779 M€ et prés d'un million d'actifs (mais prés de 90% d'entreprises de moins de 5 salariés).

17,8% de ce chiffre d'affaire était réalisé par le commerce de gros alimentaire, soit une part d'un point supérieure à celle des intermédiaires du commerce de gros - ce qui comprend les centrales d'achat – et comparable à celle du commerce de gros de biens domestiques (INSEE, 2010a).

Depuis 2000, l'évolution des ventes en volume est contrastée, comme en atteste le tableau ci-dessous.

Tableau 9 : Evolution des ventes du commerce de gros en valeur, taux de croissance en %
Source : INSEE (2010b)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009[31]	CA[32]
Commerce de gros de produits alimentaires	3,5	5,2	-2,6	0,4	1,3	4,1	3,2	3,6	3,8	-6,2	108,1
Commerce de gros de biens de consommation non-alimentaires (hors produits pharmaceutiques)	9,8	7	4,8	3	1,2	6,4	4,7	3,2	1	-4,8	68
Centrales d'achat alimentaires	0,5	6,7	4,7	6,1	-1,2	-0,1	1,4	4,2	10,3	-9,4	43,3
Centrales d'achat non-alimentaires	34,2	8,5	0,1	6,7	11,1	12	4,8	6,8	9,4	-12,5	40,5

On note des dynamiques assez différentes avec une progression moins rapide du chiffre d'affaire des grossistes alimentaires par rapport aux grossistes du non-alimentaire. La situation est la même pour les centrales d'achat, leur activité pour le non-alimentaire ayant cru plus rapidement que celle des grossistes pour les mêmes produits sur la période.

Si l'on compare les taux de croissance cumulés sur cette même période, on remarque que l'activité des centrales d'achat a crû plus vite que celle des grossistes. En effet, la croissance pour l'alimentaire a été de 16,9% pour les grossistes et 24,1% pour les centrales, les taux étant respectivement de 41,9% et 107,3% pour le non-alimentaire. Ce dernier chiffre témoigne notamment de la structuration des réseaux de distribution dans le non-alimentaire.

[31] Les chiffres de 2009 sont des taux prévisionnels.
[32] Chiffre d'Affaire en milliards d'Euros en 2009.

A titre de comparaison, la progression du commerce de détail a été de 36,9% - il a représenté un chiffre d'affaire de 457,2 Mds€ en 2009 – dont une progression de 47% pour le seul commerce non spécialisé (hors pharmacies) qui a présenté en 2009 un chiffre d'affaire de 158, 4 Mds€.

On distingue, pour ce type de commerce, les grossistes des intermédiaires du commerce de gros. Si les premiers achètent, stockent et vendent des produits, les seconds ne sont normalement que des entités qui mettent en relation vendeur et acheteur (commissionnaires, courtiers, etc.) sans prendre possession de la marchandise. Les centrales d'achat sont considérées d'un point de vue statistique comme des intermédiaires car leur but premier est cette mise en relation. Elles peuvent toutefois assurer un rôle de grossiste classique, achetant des produits revendus à ses adhérents avec une faible marge.
De notre point de vue, ce découpage statistique peut être discuté, car, comme nous le verrons dans le cadre des enseignes de détail, elles sont le plus souvent considérées comme une entité à part entière de l'organisation. C'est pourquoi nous considérerons dans ce mémoire les centrales d'achat desservant des enseignes comme faisant partie intégrante de ces enseignes et non comme des intermédiaires. Il faut donc considérer avec prudence les chiffres sur l'évolution des activités de gros si ceux-ci ne distinguent pas l'activité des centrales d'achat.
Mais, **l'idée selon laquelle le commerce de gros (hors centrales d'achat) serait en voie de disparition est à nuancer**.

Ainsi, dans l'alimentaire, l'activité des grossistes (hors intermédiaires) semble s'être stabilisée depuis la fin des années 90 (Crédoc, 2007). En termes d'emplois, ce commerce a connu une forte progression annuelle entre 1955 et 1972 (+3,2%), moindre entre 1973 et 1993 (+0,9%), période d'expansion de la grande distribution et du commerce organisé, et une reprise entre 1994 et 2005 avec une progression de 1,8%. Mais il est fortement soumis aux variations d'activité car il perd plus d'emplois que le commerce de détail en période de ralentissement économique (Crédoc, 2007). Les compétences des grossistes ont par ailleurs évolué et ils jouent désormais un rôle actif dans la définition des gammes et encore le packaging des produits, par le biais de contrats avec les producteurs assortis de cahiers des charges très précis.
Dans le textile, leur rôle a également évolué dans la mesure où nombre d'entre eux joue également désormais le rôle de concepteurs, donneurs d'ordres et importateurs de produits et

en assurent ensuite la commercialisation par différents canaux. On ne parle ainsi plus vraiment de commerce de gros mais de commerce inter-entreprises (De Morcourt, 2003).
Ainsi, les grossistes n'ont plus seulement pour fonction d'acheminer les produits jusqu'aux détaillants à un prix le plus attractif possible, mais ils se doivent, pour pérenniser leur activité, de proposer des services à ces détaillants et de jouer un rôle plus important sur la structuration de l'offre.
Ils sont donc loin d'avoir disparu du « paysage » de la distribution à destination du client final mais leur rôle a été redéfini.

Cette dynamique s'est accompagnée, surtout depuis les années 70, d'un mouvement de concentration dans le commerce de détail et de structuration en réseaux associés ou intégrés assurant les fonctions de gros, au détriment d'un commerce indépendant qui avait traditionnellement recours à ce type de commerce (Barczyk, Evrard, 2005 ; Ducrocq, 2006 ; INSEE, 2009 ; Moati, 2002).

Les chiffres présentés précédemment (Tableau 3, p. 37) montrent l'évolution depuis 10 ans du commerce de détail et la part prépondérante des grandes surfaces, entités organisées en réseaux plus ou moins intégrés. La mobilisation de chiffres plus anciens nous permet d'analyser cette évolution sur une plus longue période. D'après les statistiques publiées par l'INSEE en 1996, le secteur des produits alimentaires est celui qui a connu les plus fortes mutations. En effet, les petites surfaces alimentaires indépendantes sont passées de 20,4% à 7,1% de parts de marché entre 1970 et 1994, le commerce de détail spécialisé (et indépendant) passant pour sa part de 32,2% à 16,5% sur la même période. L'érosion de la part de marché a également été forte pour le petit et moyen commerce de détail dans le secteur non-alimentaire, qui conservait cependant une part plus importante à l'issue de la période, notamment du fait d'un niveau de concentration au départ moins élevé. En effet, ce type de commerce est passé de 48,9 à 33,1% de part de marché entre 1970 et 1994.
Dans le même temps, les supermarchés et hypermarchés sont passés de 12,6% à 59,1% de parts de marché pour l'alimentaire. Pour le non-alimentaire leur part est passée de 2,2% à 18,1%, les grandes surfaces du commerce spécialisé passant pour leur part de 2% à 13,7% dans le même temps.
A noter toutefois que ce repli du commerce indépendant a eu tendance à ralentir, tous produits confondus, entre 1999 et 2007 (INSEE, 2008c).

Il y a donc depuis plusieurs décennies une recomposition du secteur de la distribution. Le secteur du commerce de détail s'est fortement concentré en réseaux assurant une part plus importante des fonctions de gros et ayant acquis une puissance leur permettant d'influencer plus fortement la structuration de l'offre. Les fonctions de gros n'ont pas disparu pour autant, ce type de commerce assurant une partie des approvisionnements des centrales d'achat du commerce de détail et générant des chiffres d'affaire toujours importants.
Parmi les fonctions assurées par ces centrales et grossistes, la logistique constitue une part importante de la valeur ajoutée de ces entités (Guertin, 2004). Pourtant, l'intégration des activités logistiques et de transport n'est plus nécessairement la règle, dans le secteur du commerce comme dans celui de la production.

2.3.3. Dans le secteur logistique et du transport

Les prestataires logistiques et de transport sont devenus des acteurs incontournables pour l'organisation des chaînes logistiques, jouant un rôle actif dans la circulation des flux de marchandise et d'informations.
Si les opérations de transport sont de loin les plus sous-traitées (Savy, 2006) les entreprises se tournent également de plus en plus vers des opérateurs également capables d'assurer d'autres fonctions liées à la circulation des flux telles que l'entreposage, la préparation de commandes, des opérations retardées de production ou une partie des opérations liées aux achats et à l'approvisionnement (Savy op. cit.). Cette évolution se traduit par un changement de nature des prestataires qui étaient pour la plupart de simples entreprises de transport au départ et ont peu à peu enrichi leur offre tout en devenant à leur tour donneurs d'ordres dans le domaine du transport, c'est-à-dire en sous-traitant une partie de ce dernier à des PME de plus ou moins grande taille (Bazin, Beckerich, 2008). Notons que cette tendance à la sous-traitance du transport est transversale aux secteurs de la production et du commerce (Cruz, 2011).
D'autres assuraient au départ de simples fonctions de stockage et distribution, et ont peu à peu enrichi leur offre. Là encore, les distributeurs de produits de grande consommation ont joué un rôle clé dans l'augmentation de l'externalisation, la demande des GMS ayant abouti à ce besoin accru de maîtrise des stocks et de rapidité des approvisionnements (Artou, 2003).

Mais nous observons également une subdivision entre les prestataires tels que décrits ci-dessus, le plus souvent concentrés sur la gestion des flux physiques - et communément désignés sous le nom de 3PL (3rd Party Logistics Provider) – et des prestataires d'un nouveau

genre spécialisés sur les solutions de gestion des flux informationnels, les 4PL (4th Party Logistics Provider).

Les prestataires logistiques ont aussi désormais pour rôle, dans un contexte d'élargissement des espaces géonomiques de coordination, de contribuer à la gestion des flux dans ces espaces élargis, dans la mesure où les firmes donneuses d'ordre seront en capacité d'assurer un pilotage global par leur intermédiaire (Paché, 2006).

La situation est toutefois très contrastée et on doit se garder de la vision souvent relayée par la littérature académique ou professionnelle d'entreprises de production et distribution qui tendraient toutes vers une externalisation quasi-complète de la gestion des flux et des supports permettant cette circulation (notamment l'immobilier logistique). En effet, la grande majorité des donneurs d'ordre sous-traitent le plus souvent des opérations logistiques relevant de la simple exécution (par exemple préparation de commande). La délégation de personnel – pour des raisons financières et de flexibilité – est également un des buts majeurs de l'externalisation (PIPAME, 2009b). Aussi, rares sont les donneurs d'ordre qui vont véritablement chercher à développer des activités créatrices de valeur ajoutée avec les prestataires ou à les intégrer fortement à l'organisation de la supply chain. Ceci est notamment dû au fait que les entreprises souhaitent le plus souvent maintenir la maitrise de leur chaîne sans risquer une forte dépendance vis-à-vis des prestataires et une perte de compétence.

Si la situation est contrastée et qu'il y a de fait une grande variété du nombre d'intervenants en fonction des chaînes, cette sous-partie montre qu'il existe cependant une tendance de fond de complexification de ces chaînes par la multiplication du nombre d'intervenants et l'accroissement de leur niveau de spécialisation. Cette décomposition des fonctions est basée sur des motivations financières mais également managériales dans une optique de construction d'une logistique réactive. Mais cette recherche de réactivité se combine avec un besoin accru de contrôle des différentes étapes, passant par une plus grande intégration des différents maillons comme nous allons le voir lors de la description des espaces de coordination des grandes chaînes de la distribution.

CONCLUSION DU CHAPITRE :

Nous avons donc, d'un point de vue macro-économique, un élargissement et une complexification des espaces de l'échange. L'éclatement de même que la spécialisation des espaces de la production et leur dissociation des bassins de consommation expliquent ce phénomène. Dans le même temps, il y a une exigence de plus en plus marquée de circulation

rapide de flux fractionnés, liés au développement des chaînes en juste-a-temps. Cet éclatement et cette spécialisation entraînent en outre une complexification des espaces relationnels c'est-à-dire un accroissement du nombre d'acteurs mais aussi la modification du rôle de certains, notamment des distributeurs qui externalisent certaines fonctions mais jouent dans le même temps un rôle de plus en plus important sur la structuration des chaînes en amont.
La gestion de ces espaces élargis et complexes est donc un enjeu majeur des grands circuits de distribution aujourd'hui.

Dans ce contexte, le fort intérêt porté à la question des circuits courts et de proximité peut sembler assez paradoxal. Il constitue cependant le prolongement logique d'interrogations plus anciennes sur la capacité de résilience des espaces locaux (Bonnet, 2009) et sur leur capacité à maintenir des activités de production. Une fois de plus, ceci renvoie à la question de la spécificité de ces circuits de distribution, comparativement aux chaînes multi-acteurs (Paché, 2004) largement internationalisées décrites ci-dessus. En d'autres termes, les circuits courts alimentaires et de proximité sont-ils inscrits dans des espaces géographiques et relationnels véritablement spécifiques et, le cas échéant, quelles spécificités ceci entraîne-t-il du point de vue des besoins en termes de logistique et de transport ?
Nous apporterons dans les chapitres qui suivent (3 et 4) de premiers éléments de réponse. Nous commencerons pour ce faire par revenir sur la perception des stratégies de gestion des espaces dans l'analyse économique standard. Nous montrerons que, dans ce cadre, les modalités de gestion des espaces par les individus et les firmes sont analysées à travers le prisme des coûts induits par le franchissement des espaces physiques et la structuration des espaces économiques nécessaires à l'échange.
Nous montrerons ensuite que les stratégies mises en œuvre dans les différents types de circuits de distribution semblent en fait guidées par une grande pluralité de déterminants et que les acteurs mettent en place une variété de stratégies, liées à ces différents déterminants.

Chapitre 3 : La distance dans l'analyse économique standard : produit des stratégies de minimisation des coûts

Le chapitre précédent met en lumière un élément majeur concernant les circuits de distribution : ce sont des organisations vouées à franchir l'espace séparant la production de la vente, ici au client final. Ceci pose donc la question de la compréhension des stratégies mises en œuvre par les acteurs pour franchir ces espaces. Au-delà, ceci réaffirme la dimension éminemment spatiale des activités économiques ce qui va à l'encontre d'un pan important de la théorie économique – en particulier néo-classique - et de certains de ses postulats fondateurs (Thisse, 1997).

Nous reviendrons sur ce dernier point dans la seconde partie de ce travail. Pour l'heure, nous interrogerons la façon dont les théories économiques dominantes prennent en compte l'espace et son impact sur les activités.

Nous verrons que l'espace est ici avant tout une question de coûts liés aux distances séparant les acteurs et que les firmes vont chercher à minimiser. Nous aborderons en particulier la question des coûts de transport liés aux distances physiques, des coûts de transactions inhérents aux distances relationnelles et des coûts environnementaux, question aujourd'hui sensible du fait d'une préoccupation grandissante à l'égard de l'environnement.

3.1. L'espace physique dans l'analyse économique : une question de coûts de transport

Nous allons dans cette sous-partie voir que, même si les approches économiques de l'espace physique se sont complexifiées au fil du temps, les coûts de transport – associés aux coûts de production - restent perçus comme un critère clé de construction et de compréhension des stratégies spatiales des firmes. Ils sont également considérés comme facteur explicatif des comportements d'achat du consommateur final.

3.1.1. Approches préclassiques et classiques : des coûts de transport expliquant en partie la structuration spatiale de la production

La question des espaces physiques de la coordination et de leurs facteurs de structuration est posée de longue date par la théorie économique, en particulier sous l'angle des facteurs de localisation des activités productives de biens ou de services.
Elle fut en effet abordée dès le XVIIème siècle par les mercantilistes notamment au travers des travaux de Petty (1662) cherchant à expliquer les facteurs de localisation des activités productives et explicitant le rôle de la distance par rapport à la ville et des coûts de transport lui étant liés (Blanquart, 1998). Il a posé les bases d'une théorie expliquant la valeur des denrées par leurs coûts de production mais aussi d'acheminent (Coquelin, Guillaumin, 1854). C'est le premier travail d'une longue lignée qui va considérer la localisation des firmes avant tout comme liée à un certain nombre de coûts (Baumont et al, 2000 ; Bouga-Olga, 2005 ; Crozet et Lafourcade, 2009).

Si un courant libéral a par la suite critiqué l'approche mercantiliste et particulièrement sa conception de l'Etat et du commerce, elle n'en a pas moins abordé elle aussi la question des coûts de transport.
Les auteurs de ce courant, s'intéressant notamment aux questions agricoles, affichèrent la conviction, à l'image de Cantillon (1755), que le prix des denrées est fixé avant tout par la loi de l'offre et de la demande mais que le coût du transport joue sur le bénéfice que pourra en retirer le producteur, notamment de denrées alimentaires. L'auteur considère ainsi que les exploitations en périphérie d'une ville importante ou proches d'une infrastructure de transport fluvial – alors peu coûteux – bénéficieront de coûts de transport peu élevés. A prix de vente égal, ils tireront donc un plus grand bénéfice de la vente de leurs produits que les producteurs plus éloignés (Blanquart 1998, Cantillon, 1755). Le coût de transport importe donc ici pour la rentabilité de l'exploitation agricole.

Ainsi que le souligne Thisse (1997) les auteurs « préclassiques » portaient donc un assez fort intérêt à la distance physique et à ses coûts de franchiossement. Les auteurs qui leur succédèrent, classiques et surtout néo-classiques, délaissèrent part progressivement cette

question pour des raisons à la fois liées à la baisse des coûts de transport et à la construction d'un appareillage théorique basé sur le principe de modélisation[33].

Au contraire de certains de leurs successeurs, les « classiques » n'ont pas totalement évacué la question, en associant une fois de plus accroissement des distances et hausse des coûts de transport, et en incluant ces derniers dans les facteurs de choix d'implantation de certaines activités. C'est notamment le cas de Smith (1776) qui explique l'orientation d'une partie de l'agriculture hollandaise au XIXème par le coût de transport de certains produits plus volumineux et qu'il était donc plus avantageux de produire sur place.

Dans le même temps, De Condillac (1776) introduit cette problématique dans le cadre des produits manufacturés en distinguant des aires de marché plus ou moins larges en fonction de la valeur ajoutée du produit et donc du poids du transport dans son prix de vente (Perreur, 2002).

La question est également présente chez Ricardo (1817) qui indique que la distance au travers des coûts de transport – notamment des matières premières - joue également un rôle dans le système économique, qui va toutefois décroissant à mesure que les économies se spécialisent et améliorent leur production[34].

3.1.2. L'école allemande de la localisation et ses héritiers : les coûts de transport et de production structurent les activités de production et distribution

Mais ce sont les travaux de « l'école allemande de la localisation » qui vont mettre au centre de leurs approches la question de la distance physique et des coûts de transport, particulièrement ceux de Von Thünen et Weber, s'intéressant respectivement aux activités agricoles et industrielles.

Dès 1828, le modèle concentrique de Von Thünen a considéré que la localisation des activités agricoles autour d'une aire urbaine résultait d'un arbitrage entre coût du foncier et coût de transport ou d'accès au marché. Claval (2008) résume ainsi ses conclusions « *lorsque le milieu géographique est uniforme et que la circulation se fait également bien dans toutes les directions, les cultures dessinent un système de couronnes emboîtées autour du marché où elles sont vendues* » (p.6).

[33] Pour plus de détails nous renvoyons le lecteur à l'article de Thisse (1997).

[34] "*In the early states of society, when manufactures have made little progress, and the produce of all countries is nearly similar, consisting of the bulky and most useful commodities, the value of money in different countries will be chiefly regulated by their distance from the mines which supply the precious metals; but as the arts and improvements of society advance, and different nations excel in particular manufactures, although distance will still enter into the calculation, the value of the precious metals will be chiefly regulated by the superiority of those manufactures*." (Ricardo, 1817, chapter 7), en ligne : http://www.econlib.org/library/Ricardo/ricP2a.html

Les acteurs cherchent ici à maximiser la rente foncière[35] en minimisant les coûts de transport, qui sont fonction du poids des produits et de la distance parcourue (Blanquart 1998, Huriot, 1994). Plus exactement, les activités agricoles vont se répartir selon un arbitrage entre coût du foncier (qui croit à mesure que l'on s'approche du centre) et coût de transport, qui pour sa part croit à mesure que l'on s'éloigne du centre (Zimmermann, 2008). Les cultures s'organisent ici en cercles concentriques nommées « isolignes » autour de la ville ou plus largement de lieux de marché. Ces cercles sont parfaitement concentriques si aucun facteur géographique, climatique ou lié à la fertilité des sols n'entre en jeu, donc si l'espace est totalement homogène. Dans le cas contraire, la présence d'une ville, d'un relief, d'un climat plus clément ou d'un sol plus fertile déformeront les isolignes (Huriot, 1994). Au-delà de ces spécificités, les espaces ne sont pas différenciés.

Cette perspective de localisation basée sur des stratégies individuelles de maximisation du profit (de la rente) a ensuite été développée par les travaux de Weber (1909) dont le modèle de localisation établit que la firme va chercher à se localiser en fonction d'un objectif de minimisation d'un ensemble de coûts. Dans un contexte de forte industrialisation, l'auteur déplace la réflexion du domaine agricole à celui de l'industrie.

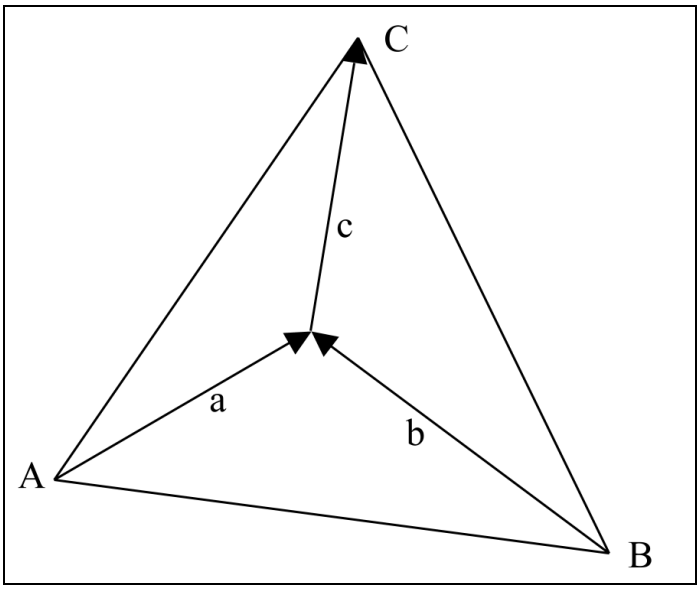
Selon lui les firmes industrielles vont chercher à se localiser sur la base de trois facteurs :

- Les coûts de transport liés aux approvisionnements et aux livraisons.
- Les coûts de main d'œuvre.
- Les économies d'agglomération, permises par la co-localisation des entreprises en un même espace.

Le poids relatif de chaque input et du transport des outputs vers le client va déterminer le point optimal de localisation du site de production, comme le montre le schéma ci-dessous.

[35] Elle est définie ici comme le revenu tiré de la seule exploitation de la terre. L'auteur la distingue de la « rente de domaine » qui est le revenu tiré de l'ensemble des actifs et activités d'une exploitation agricole. L'auteur se distingue ici de Smith en considérant que ce dernier désigne comme rente foncière ce qui est en réalité un rente de domaine.

Figure 10 : La détermination de la localisation chez Weber (1909)
Source : Zimmermann (2008)



Note : a et b représentent des inputs, c est un output.

Là aussi, les coûts de transport évoluent en fonction de cercles concentriques (isodapanes) au sein desquels le coût de la main-d'œuvre est susceptible de varier. La détermination de ces isodapanes et des coûts de main-d'œuvre en leur sein permet à la firme de déterminer l'opportunité de déplacement du point d'équilibre, donc du site de production.

Ceci rejoint, en l'enrichissant, le raisonnement en termes d'isolignes de Von Thünen et fait également suite aux travaux précurseurs de Lauhnardt (1882) concernant la localisation par rapport aux matières premières et aux bassins de consommation (Barthwal, 2007 ; Claval, 2008).

Cette approche repose sur trois hypothèses clé cependant critiquables tant d'un point de vue empirique comme théorique :

- la localisation des matières premières est fixe,
- la localisation et la taille du bassin (unique) de consommation est donnée,
- la main-d'œuvre est un facteur de production immobile, réparti en zones restreintes dans lesquelles les firmes bénéficient d'une offre de travail illimitée à un niveau de salaire donné.

La demande est en outre homogène, son importance étant fonction du seul critère de prix (Barthwal, 2007).

Ces théories convergent en direction d'une représentation euclidienne de l'espace qui est ici intégré par le biais de la notion de distance, elle-même mesurée au regard des coûts de transport. Ceci va donc permettre d'intégrer ce facteur aux autres facteurs de production (inputs) pour déterminer la localisation optimale de la firme.
C'est d'ailleurs ce que proposeront les travaux de Predhol (1928) en considérant le coût de transport comme un facteur de production à part entière, la firme cherchant à se localiser en un lieu où la combinaison des coûts des facteurs de production sera la plus avantageuse pour elle (Zimmermana, 2008).

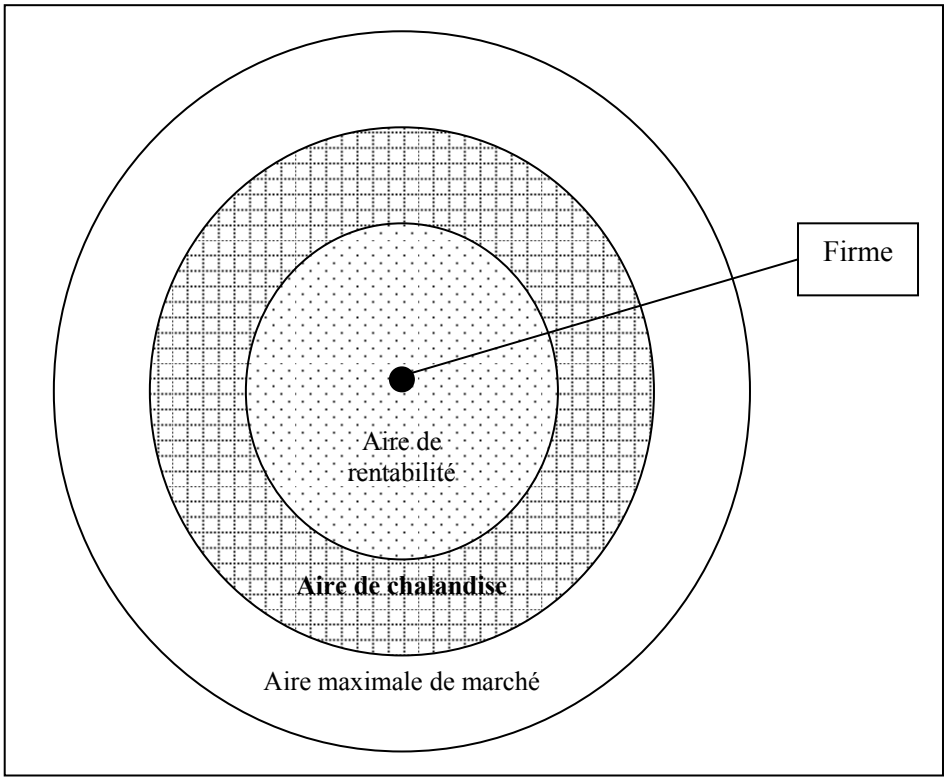
Aires de marché et théorie des lieux centraux :

Les travaux de Palander (1935) ont également éclairé cette question spatiale. Deux questions l'ont plus particulièrement intéressé. D'abord, celle de la détermination de la localisation de la production en fonction de celle des matières premières, de leur coût et de la localisation du marché. Puis celle de la façon dont les coûts de diverse nature – dont ceux de transport – affectent l'étendue de l'aire de marché d'une firme. Au regard des coûts de fabrication et de livraison des produits, il définit les aires de marché de chaque firme délimitées par des « isotantes ». Cette aire de marché va croitre à mesure que baissent les coûts de transport et de production pour la firme, l'isotante matérialisant le point au niveau duquel les prix de vente des produits (ici aussi homogènes) seront les mêmes pour les deux firmes, compte tenu de leurs frais de transport et de production (Barthwal, 2007).

Les travaux de Christaller (1933) et Lösch (1938 ; 1940) ont enrichi cette compréhension et les outils de détermination des aires de marché au travers de la théorie des lieux centraux. En effet, si on retient le plus souvent de cette approche son explication de la répartition des centres urbains et de la structuration de leurs aires d'influence, ces travaux éclairent également les choix des firmes, notamment de distribution, quant à leurs aires de marché.
Là aussi, nous sommes dans un espace homogène (notamment en termes de ressources et de répartition de la population). L'homogénéité des produits est également la règle.
L'aire de marché de la firme va être délimitée par le coût de transport et constituer un cercle, du fait de l'homogénéité de l'espace considéré. Dans ce cercle, se trouve d'abord l'aire de chalandise, c'est à dire la zone dans laquelle se situent effectivement les clients.
Il existe ensuite une troisième aire idéalement comprise dans les deux autres, et qui est celle de rentabilité. Elle est d'abord établie au regard du nombre de produits à écouler pour assurer la rentabilité de l'activité. L'aire en question va donc représenter la population qu'il faut

toucher pour, au minimum, assurer l'équilibre entre dépenses et recettes. Les clients, au-delà de la zone de rentabilité seront ceux qui permettront à la firme de réaliser des profits (Géneau de Lamarlière, Staszak, 2000).

Figure 11 : Les aires d'inscription de l'activité de la firme
Source : auteur, d'après Géneau de Lamarlière, Staszak, 2000



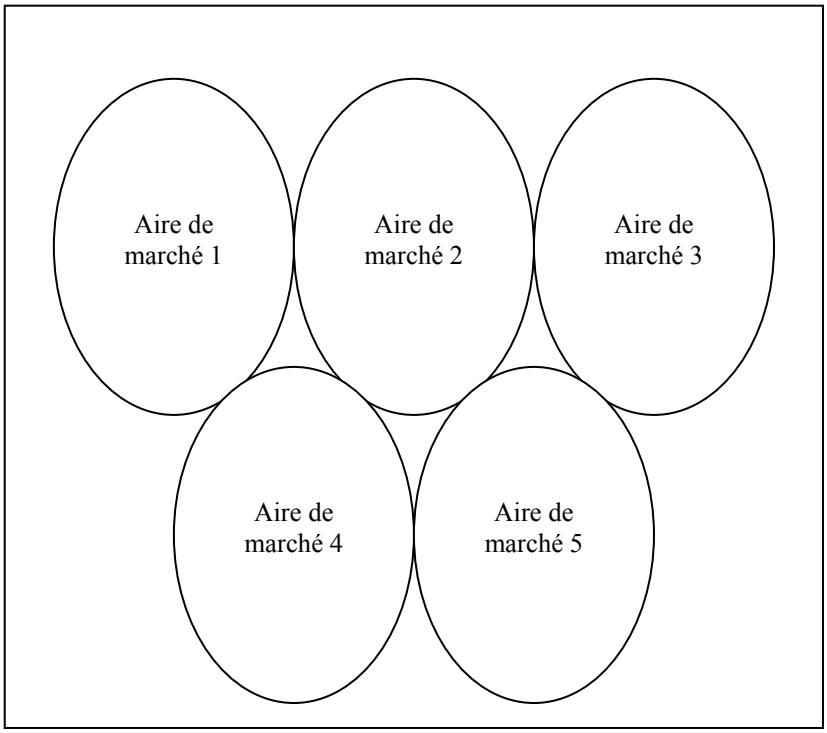
L'aire maximale de marché va varier en fonction du prix du produit / service, des coûts directs et indirects de transport et du consentement à payer des consommateurs. Du point de vue des distributeurs, ceci va conduire à deux cas possibles de figure avec leurs effets respectifs.

D'un côté, les commerces aux aires de marché similaires vont avoir tendance à se regrouper en un lieu commun. Le regroupement conduisant à la baisse des coûts unitaires de transport pour les clients, l'ensemble de ces commerces vont voir leurs aires de marché et de chalandise augmenter. Mais ceci ne vaut que pour les vendeurs non concurrents c'est à dire proposant des produits / services différents et complémentaires.

D'un autre côté, se dessine une situation de concurrence. Dans ce cas, les deux – ou plus – concurrents auront intérêt à couvrir des aires de chalandises distincte les unes des autres. A terme, la cohabitation de plusieurs concurrents aboutit à une organisation de l'activité en cercles accolés mais distincts (Figure 12, infra). Des zones absentes de toute offre subsistent cependant dans les espaces interstitiels. De nouveaux concurrents s'y installent, ce qui conduit

à un ajustement des aires de chalandise, qui, pour ne pas se chevaucher, finissent par adopter une structure en nid d'abeille, chaque vendeur étant en situation de monopole dans l'hexagone qu'il dessert (Géneau de Lamarière, Starszak, op. cit.).

Figure 12 : Cohabitation des aires de marché maximales des firmes et subsistance des espaces interstitiels avant optimisation
Source : auteur, d'après Géneau de Lamarlière, Staszak, 2000



La concurrence spatiale :

A la même période, Hotteling (1929) introduit la notion de concurrence spatiale en proposant une modélisation de l'impact de la distance et du prix de vente sur la concurrence entre firmes.des secteurs de la distribution mais aussi de la production.

Il introduit notamment la question du comportement d'achat du consommateur qui est lié à des déterminants identiques de ceux identifiés par Weber (1909). Celui-ci réagit en effet toujours en fonction du critère de prix divisé en prix de vente du produit et coût de transport pour se rendre au point de vente. Il introduit ainsi « *la discontinuité dans les réactions individuelles des consommateurs (non-convexité des préférences)* » (Scotchmer, Thisse, p. 659). De manière concrète ceci signifie que des consommateurs répartis de manière homogène le long d'un segment avec deux vendeurs d'un même produit vont arbitrer en faveur de l'article présentant le prix total (coût de transport + prix de vente) le moins élevé.

Les ventes de chaque point évolueront donc en fonction de ces deux déterminants, le signal prix constituant une fois de plus le déterminant de l'action de la firme et des consommateurs, entités atomisées évaluant là encore la distance au regard des coûts de transport. Il a posé les bases d'une théorie de l'agrégation spatiale des choix, la demande agrégée étant celle de l'ensemble des consommateurs « fréquentant » le point de vente et situés le long du segment en question. Les aires de marché de chaque point de vente vont donc être déterminées par ce prix total, la variation marginale du prix déplaçant d'autant la frontière entre les deux aires de marché (Scotchmer, Thisse, op. cit.).
Il apporte dans le même temps des éléments sur la structuration de la concurrence entre acteurs de la distribution, introduisant la variable spatiale dans la détermination de la politique de prix des distributeurs[36]. Il conclut en outre à une tendance à l'agglomération des activités de distribution, considérant que l'équilibre sur le marché résultera d'un groupement des firmes de distribution au centre d'un marché (Thisse, 1992).

Ce courant de pensée a donc réservé une place privilégiée à la question du franchissement des espaces physiques. Toutefois, ces derniers sont assimilés à des distances elles mêmes étudiées au regard des coûts de transport que leur franchissement exige. L'espace est donc ici homogène, franchi par des individus rationnels pouvant exercer un libre choix et qui vont de ce fait s'appliquer à réduire ces coûts de transport, que ce soit pour les activités de production ou de distribution. Si de telles hypothèses sont par essence restrictives, de telles réflexion ont tout de même eu le mérite d'éclairer un certain nombre de points quant à la structuration spatiale des activités, ce qui n'a pas été relayé par les approches néo-classiques qui ont délibérément occulté la question des espaces physiques.

3.1.3. Approche néo-classique : une nécessaire occultation de la dimension spatiale

Si le courant néo-classique peut s'avérer pluriel, il a cependant pour trait caractéristique une occultation ou une lecture réductrice du rôle de l'espace physique dans la compréhension des espaces économiques. Ce phénomène ne doit rien au hasard, étant à la fois lié aux hypothèses sur lesquelles repose le courant et à sa recherche d'une modélisation notamment en vue de déterminer les situations d'équilibre général ou partiel sur les différents marchés. Thisse

[36] L'auteur souligne toutefois que bien d'autres facteurs liés aux conditions de marché vont jouer un rôle en la matière et guider les ajustements réciproques des politiques tarifaires des firmes. Nous renvoyons le lecteur à l'article orignal (Hotelling, 1929, p.49) pour plus de détails.

(1992, 1997) revient de manière détaillée sur cette question. Il identifie la source d'un tel phénomène dans l'approche classique et son souci premier de détermination des facteurs de structuration des prix et activités économiques, délaissant ainsi les facteurs spécifiques notamment liés aux espaces. Il identifie également comme facteur la tendance de l'économie classique – relayée par l'approche néo-classique - à considérer le monde comme divisé en Etats aux caractéristiques homogènes, niant ainsi les éventuelles spécificités de certains espaces plus ou moins locaux.

Le souci de modélisation du courant néo-classique va entrainer une exacerbation de cette tendance en se basant sur une assimilation de l'espace au coût de transport lui-même implicitement compris dans les coûts de production (Fujita, Thisse, 2002). Et lorsque cette question spatiale est prise en compte, elle ne peut l'être que de manière très schématique comme le rappelle Beckmann (1972) dans le cadre de son étude d'un modèle oligopolistique « *As everyone knows, in location theory one is forced to work with simple assumption in order to get any results at all* ». L'auteur souligne que dans le cas contraire, les résultats obtenus sont si complexes qu'ils ne peuvent être que difficilement interprétés et donc fortement controversés.

En outre, les hypothèses de concurrence pure et parfaite et de rendements d'échelle non croissants sur lesquelles repose cette modélisation sont par essence incompatibles avec la notion d'espace et de différenciation des biens et individus qu'elle suppose (Thisse, 1992, 1997 ; Krugman, 1995).
La concurrence pure et parfaite suppose plusieurs choses à commencer par l'atomicité des agents, l'homogénéité des produits sur un marché donné (ils ont tous les mêmes caractéristiques) et la libre circulation des facteurs de production. Ce modèle concurrentiel est considéré comme celui vers lequel il faut tendre pour aboutir à une situation d'équilibre sur les marchés.
Il n'y a pas dans ce modèle de raisons à l'agglomération des activités, de différenciation des produits sur un même marché ou de friction liée à l'éloignement géographique. Par ailleurs, l'espace est d'autant plus neutre que la dotation en facteurs y est partout la même.

Comme le note Huriot (1997), le modèle « Arrow-Debreu » à certes proposé d'intégrer la localisation dans son modèle en considérant que « *un bien est défini par sa nature propre et par sa localisation ; ainsi le choix d'un panier de biens est aussi le choix d'un lieu de*

consommation. » (Huriot, op. cit. p. 3). Ils intègrent en outre la dimension temporelle, en considérant que le moment auquel est proposé le produit va constituer un critère de différenciation, ce produit se trouvant par conséquent sur un marché distinct de ceux produits à un autre moment et / en un autre lieu (les produits sur un même marché étant par nature totalement homogènes).

Mais il s'agit d'une intégration restrictive de la question spatiale. En effet, ceci ne permet en rien de comprendre pourquoi nous observons une telle localisation des activités et une telle concurrence spatiale. En effet, le modèle d'équilibre général repose sur le principe de convexité des préférences des consommateurs et des ensembles de production. C'est surtout la seconde qui pose problème car elle suppose des rendements d'échelle non croissants. Ce raisonnement conduit donc à penser que les firmes ont tout intérêt à s'organiser en petites unités de production le plus proche possible des consommateurs afin d'éliminer les coûts de transport intégrés comme des coûts de production, les ressources étant immédiatement disponibles sur le lieu considéré. Ainsi que le montrent les travaux de Starrett (1978) « *en l'absence d'indivisibilités* [c'est-à-dire dans un contexte de rendements non croissants], *le seul équilibre concurrentiel possible est celui où chaque lieu est un microcosme autarcique où toutes les activités économiques sont représentées* ». Ces microcosmes autarciques n'existant pas, ce parti-pris théorique est à l'évidence inadapté à la compréhension de la situation actuelle.
Or, remettre en cause la loi des rendements constants revient à remettre en cause le modèle concurrentiel et donc les principes permettant chez les néo-classiques d'atteindre l'équilibre simultané sur les différents marchés.

Des tentatives d'intégration de rendements croissants dans les modèles ont tout de même été proposées. Mais, comme le souligne Thisse (1997), « *deux articles fondamentaux, dus respectivement à Koopmans et Beckmann (1957) et à Starrett (1978), montrent que la prise en compte simultanée de l'espace et de l'indivisibilité dans la production conduit en général à la non existence d'un équilibre concurrentiel dans une économie spatiale* » (p. 11).

La moindre prise en compte de la question spatiale chez les néo-classiques, n'est donc pas un « oubli » mais bien le témoignage d'une incompatibilité de sa prise en compte avec les postulats de base du courant. Il serait toutefois faux de dire que ses auteurs ont complètement

délaissé cette question, mais les tentatives qui ont été faites se sont souvent heurtées à la grande complexification des modèles que cela induit.
La conclusion s'imposant ici est donc la nécessité de prendre en compte l'existence d'une concurrence imparfaite et de rendements d'échelle croissants si l'on veut intégrer la problématique spatiale, ce dernier point étant notamment énoncé par les auteurs de la Nouvelle Economie Géographique, sur laquelle nous reviendrons ultérieurement.

Bien sûr, nous pourrions objecter que l'espace a été pris en compte par les classiques et néo-classiques à travers la question du commerce international. Mais, une fois de plus, l'espace n'est pas en soi l'entité qui explique l'inégale répartition des activités, celle-ci-étant liée aux facteurs présents sur ces espaces et qui sont des éléments exogènes, l'espace étant neutre en soi. En la matière, les travaux de Ricardo sont aujourd'hui encore perçus comme des éléments fondateurs de l'explication et de la justification des stratégies de localisation et de spécialisation à l'échelle internationale. Dans cette optique, les entreprises ont tout intérêt à se localiser dans des aires géographiques leur offrant une dotation en facteurs de production - travail, capital - et ressources naturelles leur permettant d'atteindre de faibles coûts de production et d'être ainsi plus concurrentiels qu'une firme située dans un espace moins bien doté. Ainsi, dans un circuit court, un producteur aura-t-il tendance à se localiser plus ou moins loin du distributeur avec lequel il travaille, en fonction de cette dotation et des coûts de transport nécessaires à l'expédition des produits au distributeur.
Cette approche a notamment été relayée par la théorie néo-classique de l'échange du type modèle de « Heckscher-Ohlin », appuyé par les travaux de Samuelson (1952), par les analyses néo-factorielles ou néo-technologiques (Catin, 1994b), considérant que « *les dotations factorielles (en quantité ou en qualité) et/ou de technologie, procurent des avantages comparés (relatifs) qui peuvent être opportunément exploités et motivent l'acte d'échange* » (Catin, op. cit., pp. 233-234).
Une fois de plus, ce sont donc ici les avantages comparatifs qui vont permettre d'expliquer pourquoi un distributeur – souhaitant par nature obtenir un bien au meilleur prix – va faire appel à un fournisseur plus ou moins géographiquement éloigné. Les facteurs sont ici donnés et la firme s'emploie à en tirer partie sans les modifier si ce n'est en jouant sur leur quantité en les consommant.

Au regard de l'ensemble de ces travaux la structuration spatiale des circuits de distribution devrait donc être liée à deux facteurs : la recherche de réduction des coûts de transport par les

agents et l'inégale dotation en facteurs des aires géographiques. Cette dernière expliquerait donc l'élargissement général des espaces de l'échange également permis par la réduction des coûts de transport. Le circuit de proximité serait, lui, le fait de petites entreprises qui fixeraient leur aire de marché en fonction des coûts de transport nécessaires à la desserte du client final.

3.2. Espace relationnel : la question des coûts de transaction et du lien avec les espaces physiques

Mais les firmes de production et de distribution évoluent également dans des espaces relationnels dont le rôle et les modalités de construction restent à éclairer. Pour ce faire, l'approche en termes de coûts de transaction est régulièrement utilisée, notamment dans le cadre de l'analyse des circuits de distribution. Nous allons ici en montrer les approts, notamment pour la compréhension des sratégies d'intégration verticale au sein des circuits. Mais nous en éclairerons également les limites.

Nous verrons par ailleurs que cette question des espaces relationnels peut être liée à celle des espaces physiques, notamment au travers de l'impact des relations inter-entreprises – directes ou indirectes – dans un espace géographique donné. Pour ce faire, nous aborderons la notion d'externalités et les apports du courant de la Nouvelle Economie Géographique.

3.2.1. Coûts de transaction et structuration de l'espace relationnel

L'espace relationnel n'est pas absent de l'analyse économique et est, là aussi, évalué au regard de coûts. En la matière, la théorie des coûts de transaction est régulièrement mobilisée. Introduit par Coase (1937), le concept de coûts de transaction est d'abord issus d'un questionnement sur les raisons de l'existence de firmes qui, selon la théorie micro-économique, ne devraient pas exister du fait de l'aptitude supposée du marché à assurer une coordination optimale entre agents. L'auteur considère que de telles firmes existent car il est parfois plus coûteux de recourir au système de prix pour assurer la coordination que d'organiser en interne la coordination des activités en recourant notamment à l'autorité (Saussier et Yvrande-Billon, 2007). Selon cette théorie, l'élargissement de l'espace économique par la multiplication du nombre d'acteurs est notamment lié au fait que - selon une théorie du rendement décroissants de l'activité managériale et de rationalité limitée – arrivé à un certain volume de transactions internes, il va être moins coûteux de recourir au marché et à la coordination externe (Barthélémy, 2004). La décision d'externalisation ou non

des activités sera donc prise au regard d'un calcul entre coûts de transaction et coûts de contrôle de l'activité réalisée en interne (Carlton, Perloff, 2011).

Les travaux initiés par Williamson (1975 ; 1985) ont largement contribué à formaliser et opérationnaliser la théorie des coûts de transaction. Ces coûts sont pour lui « *des coûts de planification, d'adaptation et de contrôle de l'échange* » (Saussier et Yvrande-Billon, 2007, p. 16). On retrouve ici un contexte de rationalité limitée des agents. Par ailleurs, est introduite l'idée que ces derniers peuvent adopter un comportement opportuniste qui rendra la coordination plus ou moins aisée. Ainsi, deux paramètres vont jouer sur le niveau de coûts :

- La spécificité des actifs engagés : ils sont issus d'investissements spécifiquement réalisés dans le cadre d'une transaction et redéployables dans le cadre d'une autre transaction ou d'un autre usage, mais uniquement au prix de coûts importants.
- Le niveau d'incertitude : il est lié à la rationalité limitée des agents et à la tendance à l'opportunisme. Ces deux problèmes vont obliger les agents engagés dans une transaction à anticiper d'éventuelles difficultés de coordination et à réagir à des situations imprévues nécessitant des ajustements, deux situations entrainant une hausse des coûts.

Un troisième a été mis en avant par Williamson, celui de la fréquence des contacts. Pour ce dernier, un plus grand nombre de contacts au cours d'une transaction vont donner aux agents l'occasion d'exprimer plus souvent leur tendance à l'opportunisme. Cette thèse apparaît toutefois contestable aux yeux de certains auteurs pour qui la répétition des contacts engendre habitudes et routines et diminue donc les coûts de transaction (Saussier et Yvrande-Billon, 2007 ; Everaert et al., 2010, Aubert et al., 1996).

Cette approche permet d'éclairer la structuration du périmètre des entreprises et notamment de mieux comprendre les stratégies d'intégration verticales mises en œuvre par les acteurs de la production et distribution. Elle est également une explication possible des stratégies d'intégration horizontale de certaines activités comme par exemple les grandes centrales d'achat mises en place par certains distributeurs au niveau européen (Filser, Paché, 2008). Mais la remise en cause de ces structures liée à leur incompatibilité avec la forte concurrence entre ces mêmes distributeurs, sont un premier indice de l'incomplétude de cette approche pour expliquer la structuration des espaces relationnels des firmes.

Plusieurs travaux ont appliqué cette analyse aux canaux de distribution. L'article de Lessassy (2007) applique ce cadre théorique à la compréhension de la plus grande intégration au sein

des canaux de la grande distribution à travers la notion de « filières[37] ». L'article étudie la structuration de la filière fruits et légumes de deux distributeurs : Casino et Carrefour. Il montre que la réduction des coûts de transaction est bien un des moteurs de l'action en la matière, dirigée par les distributeurs. Il explique la structuration de ces filières qui permettent effectivement de réduire les coûts au travers de démarches telles que la centralisation de certaines opérations, la mise en place de systèmes avancés de communication / transmission des données, l'optimisation de la circulation des flux de produits ou bien encore la fixation d'un prix minimum d'achat au producteur suite à un processus de contractualisation. La restructuration des circuits en circuits courts évitant les intermédiaires et limitant le nombre de fournisseurs dans la filière est également le produit de cette stratégie de réduction des coûts.

Mais l'auteur souligne également les limites de l'approche en montrant que la seule logique de réduction des coûts de transaction ne peut résoudre les problèmes persistants de coordination au sein des filières, et ne peut suffire à faire face aux évolutions nécessaires à la pérennisation de ces formes organisationnelles.

En effet, la construction d'une offre adéquate, pérenne, mais également flexible - notamment au travers de sa logistique - ne passe pas seulement par la réduction des coûts de transaction au travers de processus transactionnels ou hiérarchiques. Elle nécessite en plus la mise en œuvre de processus coopératifs et d'apprentissage entre producteurs et distributeurs.

Mais même avec ces processus, l'organisation est régulièrement remise en cause par les divergences stratégiques entre producteurs et entre producteurs et distributeurs. En outre, le contexte concurrentiel pousse les acteurs, notamment la distribution, à remettre régulièrement en cause des mesures mises en œuvre dans le cadre de la filière afin d'accroitre leur compétitivité face à la concurrence (ce qui modère la diminution des coûts de transaction).

Dans le cadre des circuits de proximité, une analyse des coûts liés au système d'AMAP a été préposée par Olivier et Coquart (2010). Plus exactement, les auteurs comparent la rentabilité de la vente en AMAP à celle de la vente sur un marché. Ils proposent pour cela un calcul des coûts directs (de production et commercialisation, comprenant les coûts de transport) et des coûts indirects qui sont ceux de transaction[38], comparés aux bénéfices respectifs de chaque circuit. S'il s'agit avant tout d'un travail exploratoire, il a pour mérite de réaffirmer la possibilité d'envisager le circuit de proximité comme une forme organisationnelle dévolue à

[37] Ici définie comme « *la succession des stades techniques de production et de distribution reliés les uns aux autres par des marchés concourant tous à la satisfaction de la demande finale* » (Lessassy, p. 78).

[38] Ceux-ci comprennent « *les coûts d'accès au circuit, les coûts de négociation, les coûts de contrôle et de contribution à l'organisation marchande* » (Olivier, Coquart, 2010)

la gestion d'espaces physiques et relationnels engendrant un certain nombre de coûts. Il permet en outre de montrer que le choix de tel ou tel circuit par le producteur influe sur ses coûts de production, puisque l'AMAP conduit le plus souvent le producteur à modifier ses pratiques productives. De manière générale, les auteurs montrent que, plus qu'une stratégie de minimisation des coûts, les agriculteurs recherchent un compromis en termes de coût global. Du point de vue des coûts de transaction, la répartition entre ceux supportés par les producteurs et ceux supportés par les consommateurs est importante aux yeux du premier, particulièrement dans les AMAP.

Mais là aussi, d'autres critères entrent en ligne de compte dans le choix des circuits et leur performance perçue du point de vue des coûts. Si la question de la concurrence avec les autres producteurs est ici éludée, des facteurs d'ordre culturel ou psychologiques sont mis en avant comme par exemple l'aisance du producteur pour assurer les fonctions de commercialisation (Olivier, Coquart, 2010).

3.2.2. Une reconnexion des espaces physiques et relationnels : externalités, agglomération et Nouvelle Economie Géographique

Nous reviendrons ultérieurement sur la façon dont la Nouvelle Economie Géographique permet d'introduire la question de la différenciation des espaces physiques et du rôle joué par la dimension relationnelle (directe ou indirecte) dans cette différenciation. Nous proposons pour l'heure une introduction visant à montrer que les coûts de transport et de transaction ne sont pas les seuls facteurs de structuration des espaces envisagés par la théorie économique et que la question s'avère plus complexe. La question des coûts pour expliquer la localisation des activités – en particulier productives – reste centrale notamment pour la Nouvelle Economie Géographique. Cependant, l'approche en termes d'externalités et économies d'agglomération introduit la question des effets non nécessairement pécuniaires sur l'activité économique, effets que les théoriciens néo-classiques auront cependant à cœur de traduire en termes de coûts à des fins de modélisation (Berta, 2008).

i. Economies externes et agglomération des activités : la différenciation des espaces de production comme explication de la localisation des activités

Les critères relativement simples de localisation des entreprises énoncés par l'Ecole allemande ont rapidement été enrichis par différents auteurs. Dès la fin du XIXème siècle et le début du XXème, les travaux de Marshall (1890) ont en effet introduit l'idée que cette

dernière sera choisie en fonction d'autres critères qui vont influer positivement sur le niveau de performance de la firme : les économies externes. Ces externalités vont en effet permettre aux entreprises de diminuer leurs coûts de production. Elles se manifestent par (Zimmermann, 2008) :

- des effets de volume de la demande qui vont contribuer à diminuer les prix pratiqués par les fournisseurs voire les conduire à se rapprocher,
- le développement d'infrastructures de transport diminuant les coûts d'acheminement,
- la constitution d'un marché du travail adapté,
- le développement d'une culture locale issue d'une expérience cumulée et collective propice à l'entreprise et au secteur,
- le développement d'innovations technologiques ou organisationnelles.

Par la suite, la combinaison de ces travaux avec ceux de Weber conduira à l'émergence du concept d'économies d'agglomération, développé par Isard (1956). Enrichissant le concept d'économies externes, il considère que les firmes vont avoir tendance à se regrouper en un lieu donné afin de profiter d'économies d'échelle externes. Ces dernières seront soit des économies de localisation, intra-sectorielles, externes à la firme mais liées à la taille de l'industrie dans une agglomération donnée, soit des économies d'urbanisation, inter-sectorielles, externes à la firme et à l'industrie mais liés à la taille de l'agglomération (Catin, 1994a ; Catin et Ghio, 2000).

On a donc assisté à un enrichissement du concept d'externalités pour aboutir, comme le notent Gleaser et al. (1992), à la distinction entre les externalités décrites ci-dessus notamment développées par Marshall (1890), Arrow, Romer et Jacobs et celles dites de savoir et de connaissances (Catin et Ghio, 2000). Ces dernières peuvent être définies comme des savoirs et connaissances qui se diffusent dans une aire géographique suite à un processus de recherche et développement, sans l'assentiment de ceux qui ont mené à bien le processus et dont bénéficient les autres acteurs / firmes du territoire (Hendirckx-Candéla, 2001).

Si ces théories ont d'abord pour but d'expliquer ce qui fait que des firmes se regroupent ou non dans un espace, elles importent pour la compréhension des espaces d'un circuit de distribution dans la mesure où elles vont contribuer à expliquer les critères de localisation des producteurs – même si cela est moins vrai pour le secteur primaire plus dépendant de la disponibilité de ressources – et, dans une certaine mesure, des distributeurs. Ceci peut donc permettre de comprendre le plus ou moins grand éloignement de ces acteurs dans le circuit.

C'est pour cela qu'elles ont servi de bases à l'analyse aujourd'hui la plus développée pour l'analyse des espaces physiques de la coordination : la Nouvelle Economie Géographique.

ii. La Nouvelle Economie Géographique : des espaces physiques et économiques structurés par une diversité de coûts

Notamment développée par Krugman (Fujita, Krugman et Venables, 1999 ; Krugman et Venables, 1995) cette approche considère que la structuration des espaces physiques de l'échange va d'abord être guidée par une estimation, de la part des agents, des coûts de transport et de ceux liés à la localisation de leur activité. C'est de l'équilibre entre ces deux types de coûts que va découler la décision de localisation de l'activité et donc la plus ou moins grande ampleur de l'espace physique d'inscription d'un circuit de distribution (Zimmermann, 2008). Surtout, axée sur de la question de la localisation des grandes firmes et de la compréhension de la structuration des échanges internationaux, elle cherche avant tout à expliquer pourquoi le contexte d'ouverture accrue des frontières et de diminution des coûts de transport ne se traduit pas par une plus grande dispersion des activités mais par une polarisation croissante à l'échelle internationale ou à des échelles plus locales. Le facteur explicatif est que « *en présence d'entraves à la mobilité des biens et des personnes, les entreprises, comme les travailleurs on intérêt à se rapprocher des grands marchés* » (Crozet, Lafourcade, 2009, p. 9).

L'espace est ici une contrainte vis-à-vis de la liberté d'échange, liée à l'existence de quatre barrières que sont les coûts de transport, les coûts de transaction, les barrières tarifaires et non-tarifaires (quotas, normes notamment) et la valeur du temps (Lafourcade et Thisse, 2011). Ce sont donc ces quatre barrières qui vont en premier lieu expliquer le plus ou moins grand éloignement entre producteur et distributeur dans un circuit. Eloignement physique entre producteurs et distributeurs ou entre les sites d'un même producteur ou distributeur, mais également éloignement relationnel entre et au sein des firmes, les coûts de transaction expliquant une fois de plus la plus ou moins grande intégration des activités. Les barrières tarifaires joueront bien entendu un rôle dans les politiques de sous-traitance ou sourcing des firmes en conditionnant la facilité à se procurer des produits importés ou à atteindre des marchés étrangers.

A cela s'ajoute le fait que les producteurs vont aussi chercher à minimiser leurs coûts en se localisant dans des zones géographiques dont les caractéristiques leur permettront de réaliser

des économies d'agglomération (Fujita, Thisse, 2002) mais aussi de rendement et d'échelle (Crozet et Lafourcade, 2009), ce qui nous relie à la question des externalités.
Cette approche constitue ainsi une grille de lecture des espaces des circuits de distribution en expliquant les nouvelles stratégies de sourcing des distributeurs et de localisation des producteurs. Elle réaffirme également l'importance du temps dans la structuration de l'espace du circuit. Il est ici évalué en termes de coûts dans la mesure où le temps nécessaire à la transmission de l'information va engendrer une coordination plus ou moins bonne entre distributeurs et producteurs et se solder par des conséquences plus ou moins coûteuses pour les firmes. Les coûts de transport sont également au centre des problématiques, chaque partie cherchant à les minimiser, que ce soit un producteur, un distributeur ou un client final.

Les coûts de transport et de transaction restent donc deux éléments majeurs de compréhension de la structuration des espaces intra et inter-firmes même si des enrichissements ont été proposés. Nous reviendrons notamment dans la deuxième partie de ce travail sur la question des externalités et des économies d'agglomération, qui ont pour mérite premier de relancer le débat sur la neutralité supposée des espaces physiques et sur le caractère a-spatial de la dimension relationnelle.
Pour l'heure, la fin de ce paragraphe sera consacrée à un troisième type de coût perçu comme facteur potentiel ou avéré de structuration des espaces de coordination : le coût environnemental.

3.3. La question des coûts environnementaux

Ce sujet peut aussi bien concerner les activités de production, de distribution ou de transport. Sans exclure les deux premières dimensions, nous accorderons tout de même un intérêt plus important à la question des coûts liés au transport car ces derniers sont ceux qui sont le plus souvent évoqués lorsque l'on parle de circuits de proximité. Ces derniers, en limitant le périmètre géographique du circuit de distribution, sont en effet considérés comme des organisations limitant les distances parcourues et donc les nuisances environnementales. L'environnement étant souvent au cœur des préoccupations lorsque l'on parle de ces circuits, nous revenons donc ici sur la façon dont la théorie économique aborde cette question et sur ce que cela implique en termes de lecture des stratégies mises en œuvre dans le cadre des circuits de distribution.

Les économistes tendent à traiter la question environnementale à travers l'évaluation monétaire, assimilant là aussi une meilleure performance en la matière à la réduction des coûts environnementaux. Ceci n'exclut pas l'idée que l'évaluation multi-critères (prenant en compte des critères non-monétaires) est largement justifiée dans le cas des biens et services environnementaux (Bürgenmeier, 2008). La nature de ces biens – biodiversité, qualité de l'air ou de l'eau, paysage - en fait en effet des objets particuliers dont la valeur est difficile à établir car « *il n'existe pas de prix apparent affecté à la plupart des actifs environnementaux* » (Prieto, Slim, 2009, p. 19). Par ailleurs, de vifs débats sur l'éthique de l'évaluation monétaire en la matière agitent de longue date le milieu de la recherche (Milanesi, 2010).
Nous ne développerons cependant pas, pour l'heure, cette question de la valeur sur laquelle nous reviendrons dans le cadre de la seconde partie. Nous nous focaliserons plus sur les modalités d'évaluation mises en œuvre et leur évolution au cours du temps.

3.3.1. L'environnement en économie, d'abord une question de ressources

L'environnement en économie est d'abord une question de rareté des ressources.
En la matière, les préclassiques se sont distingués par l'attention portée aux questions agricoles. Les physiocrates, dont notamment Quesnay, considérant que l'agriculture est la seule source possible de richesse des nations, ont paradoxalement porté peu d'intérêt à la question des ressources pour la simple raison qu'elles étaient de leur point de vue inépuisables. Des raisons démographiques peuvent certes expliquer ce postulat, mais il découle également des travaux des naturalistes des XVIIème et XVIIIème siècles considérant qu'il existe par essence dans « la nature » une situation d'équilibre notamment permise par la disponibilité de ressources abondantes (Vivien, 1994).

Les classiques portèrent une plus grande attention à la question en introduisant l'idée d'épuisement des ressources et, à terme, la possibilité d'un état stationnaire du développement économique. On songe en premier lieu à Malthus (1798) qui précisera sa pensée dans la seconde édition de son « *Essai sur le principe de population* » en 1803. Selon lui, la croissance de la population - et par extension la croissance économique - sont « finies » ou ne peuvent évoluer que de manière lente dans la mesure où la production agricole – du fait de la disponibilité des ressources et du rythme de du progrès technique - ne croit que de manière arithmétique, la population croissant pour sa part de façon géométrique.

Ricardo (1817) se basera lui aussi sur cette hypothèse de limitation des rendements agricoles en modifiant et complétant toutefois l'analyse malthusienne. Il y a de son point de vue deux domaines distincts, celui de la production industrielle et celui de la production agricole. La première ne rencontre pas d'obstacles puisque le progrès techniques permettra une croissance continue de la production, non soumise à la pénurie des ressources nécessaires à la production. En revanche, la production agricole est de son point de vue soumise à une loi des rendements décroissants. En effet, il considère que toutes les terres n'ont pas le même niveau de fertilité donc le même rendement. Les plus fertiles sont d'abord mises en culture, chaque nouvelle terre cultivée étant moins fertile que la précédente. La terre est ainsi une ressource rare et non reproductible. Entrainant une hausse des coûts de production, donc du prix de vente du blé, ce mécanisme entraine ensuite selon lui une hausse la rente foncière. Autrement dit, il s'agit d'une modification progressive de la répartition de la valeur ajoutée, de plus en plus favorable aux propriétaires terriens et défavorable aux « capitalistes » classe indispensable à la croissance économique puisqu'elle est celle réalisant les investissements productifs dans l'industrie. Il conclut de ce fait lui aussi à l'avènement d'un état stationnaire de la population et de l'activité économique.

La question des ressources est donc abordée mais de manière assez indirecte au travers de celle des rendements agricoles. Assez rapidement toutefois ce thème sera abordé de manière directe suite au rapide développement de l'activité industrielle. Les économistes anglais sont là aussi présents notamment au travers des travaux des Jevons (1865) qui a posé la question des conséquences de la raréfaction des ressources en charbon sur le développement de l'industrie anglaise, notamment suite aux apports de Carnot (1824) sur le thème de la thermodynamique et sur le principe d'entropie. Mais Cournot (1872) a lui aussi abordé le sujet l'identifiant également comme limite à la croissance de l'activité.

Le courant marginaliste puis néo-classique s'imposant progressivement va lui aussi se baser sur un principe de rareté des ressources. Mais celle-ci n'est pas problématique dans la mesure où un mécanisme de prix adéquat permet leur allocation optimale.
C'est ici que se manifeste le problème d'estimation de la valeur des biens et services environnementaux. En effet, l'estimation de cette valeur est nécessaire pour l'attribution d'un prix, seul signal auquel réagiront les agents économiques et garant de l'attente d'un optimum parétien.

Dès lors, l'épuisement d'une ressource, son gaspillage, seront le fruit d'une défaillance du mécanisme de formation des prix que les théoriciens vont s'employer à corriger par le biais de travaux portant sur l'économie de l'environnement et celle des ressources naturelles. C'est à la première que nous porterons le plus attention car c'est elle qui, de par ses objets et ses approches, concerne le plus directement la question spatiale et celle de la réduction des distances parcourues.
Signalons cependant que les chercheurs s'intéressant aux ressources naturelles s'attachent à déterminer les modalités de gestion optimales des stocks de ressources renouvelables ou non. Ils intègrent la dimension temporelle puisque - à l'image des travaux fondateurs de Hotelling (1931) – ils cherchent à définir le taux optimal d'exploitation de la ressource dans le temps compte tenu de l'évolution de la rente procurée par cette activité. Ceci a notamment été appliqué aux activités extractives, dans la droite ligne des travaux du XIXème siècle s'interrogeant sur la pérennité des sources d'énergie nécessaires à l'industrie.

Ainsi, la question environnementale n'est pas nouvelle dans la théorie économique ayant cependant été traitée indirectement, au travers de celle des ressources et de leur raréfaction. C'est aussi la pérennisation et la répartition de la rente issue de l'exploitation de ces ressources qui est au cœur des interrogations.

A priori, le traitement de la thématique agricole proposé dans le cadre de l'analyse des circuits alimentaires est bien différent de celui observé chez certains classiques et chez les préclassiques. Pourtant, la question foncière – qui n'est certes pas la seule posée – est au cœur de nombreux travaux, notamment en milieu urbain ou périurbain (Jarrigue et al., 2006 ; Bertrand et al., 2006), les auteurs mettant en évidence une difficulté d'accès au foncier pour les producteurs comme frein au maintien des activités agricoles dans certains espaces. Nous pouvons considérer que ceci pose, mais de manière différente, la question de la rente et de la répartition de la valeur. En effet, le conflit entre les divers usages du foncier et sa gestion - notamment par les élus - témoigne d'une tension entre des activités produisant des niveaux de rente différents. A cet égard, il est intéressant de noter chez les décideurs publics un postulat de non rareté du foncier, ou plus exactement une conception du foncier agricole comme réserve pour l'implantation d'activités considérées comme présentant une plus forte valeur ajoutée (Serrano, Vianey, 2011). Cette perception de non-rareté de la ressource, une fois mise en parallèle avec le coût peu élevé du foncier agricole peut être perçue comme une

intériorisation par les acteurs d'un des principes de base des théories économiques dominantes : un bien rare est un bien cher, selon la loi élémentaire de l'offre et de la demande.

3.3.2. Economie de l'environnement : le circuit court pour atteindre l'optimum de pollution et d'utilisation des ressources

Cependant, la principale question qui se pose du point de vue des circuits alimentaires est la suivante : dans quelle mesure la réduction des distances dont certains circuits courts sont a priori porteurs est-elle positive d'un point de vue environnemental ?
Pour répondre à cela, les économistes vont une fois de plus se baser en majorité sur une évaluation des coûts environnementaux liés aux activités de production, distribution et consommation.

L'ampleur de la tâche est très importante en particulier si l'on veut prendre en compte l'ensemble du cycle de vie d'un produit. Si de nombreuses méthodes directes ou indirectes d'évaluation sont possibles, notons de manière générale que la notion d'externalités est au cœur de l'économie de l'environnement. Pouvant être positives ou négatives, elles désignent ici aussi les conséquences hors-marché de l'activité d'une firme ou d'individus sur d'autres firmes ou individus. La pollution – atmosphérique, sonore, de l'eau… - est l'externalité négative par excellence. Mais il peut aussi s'agir du prélèvement d'une ressource par une firme, compromettant l'activité d'une autre firme qui n'a plus dès lors accès à un niveau suffisant de ressources La théorie économique, notamment néo-classique, va alors chercher à intégrer ces externalités qui sont des imperfections du marché compromettant l'atteinte de l'équilibre général. Elles le compromettent d'une part car ces externalités peuvent biaiser le contexte concurrentiel (mettant par exemple en péril l'activité d'une entreprise), mais aussi car elles dégradent (quand elles sont négatives) une catégorie de biens qu'il convient d'intégrer dans l'équilibre général : les biens publics. Les biens environnementaux font souvent partie de cette catégorie (Bontems, Rotillon, 2007).

L'internalisation de ces externalités, en d'autres termes leur intégration dans les coûts de production d'un bien ou d'un service, va donc être nécessaire. Mais cette internalisation ne vise pas à atteindre une disparition des externalités négatives qui s'avèrerait bien trop coûteuse. Elle vise à atteindre un optimum parétien de pollution, une situation d'équilibre qui satisfasse à la fois le producteur de l'externalité et ceux qui la subissent.

Plusieurs instruments sont alors mobilisables :

- normes environnementales : par exemple les normes Euro d'émission de polluants des véhicules,
- réglementations : par exemple l'interdiction de circulation de circulation de certains types de véhicules en centre-ville,
- taxes : par exemple les péages urbains,
- droits « à polluer » : par exemple permis d'émission de gaz à effet de serre.

Ces instruments macro ou méso-économiques conjointement utilisées par les politiques publiques environnementales permettent de corriger les défaillances du marché. Celles-ci sont issues de la tendance de l'individu à rechercher une maximisation de son bien–être et donc à vouloir assumer un minimum de coûts environnementaux. Elles sont aussi dues à la « tragédie du bien communs » énoncée par Hardin en 1968, liée au libre accès des biens collectifs et à la surexploitation qui en découle. Ces deux raisons renvoient notamment à une attitude de « passager clandestin » (Olson, 1965) de la part des individus.

L'existence de coûts de transaction est également identifiée comme une source d'imperfection du marché. En effet, le théorème de Coase énonce qu'en l'absence de coûts de transaction et dans un contexte de parfaite définition des droits de propriété il est possible d'éliminer les externalités par des négociations, ceci n'étant cependant possible que pour des négociations bilatérales ou impliquant un nombre réduit d'acteurs. Si l'optimum n'est pas atteint c'est donc qu'il est trop coûteux pour les individus de se coordonner (Bertrand, Destais, 2002).
Les mesures ci-dessus peuvent permettre de corriger ces imperfections

Si l'on se base sur cet appareillage théorique, on peut donc proposer une double interprétation du développement des circuits courts et de proximité. On peut dans un premier temps y voir la volonté, notamment des consommateurs, de réduire les coûts de transaction au sein du circuit. S'il est hautement improbable que ceux-ci soient nuls y compris dans les circuits les plus restreints, on peut en effet y voir la volonté, face à des processus globaux de pollution - notamment liés aux activités agricoles - la volonté de mettre en œuvre des processus plus localisés d'atteinte d'un optimum de pollution et d'utilisation des ressources. On peut aussi y voir la volonté de préserver la valeur de biens publics tels que le paysage, la qualité de l'air ou des espaces ruraux récréatifs.

Cette recherche d'un optimum parétien peut également être vue comme le moteur de la réduction des distances physiques, les individus ne cherchant pas à annuler les externalités négatives en supprimant complètement le transport mais à les ramener à un niveau jugé acceptable compte tenu du coût induit par l'internalisation des externalités.
De ce point de vue, on peut émettre l'hypothèse que la réduction des distances physiques et des besoins en transport impliquant a priori une baisse des coûts, le coût marginal d'internalisation des externalités sera faible et conduira à de hauts niveaux de réduction de ces externalités environnementales dans les circuits courts (à commencer par les émissions de gaz à effet de serre, première externalité venant à l'esprit lorsqu'on aborde la question des transports).

CONCLUSION DU CHAPITRE :

Au regard de ces différentes théories, l'enjeu dans un circuit de distribution sera donc la réduction des coûts de gestion des espaces de la coordination interne au circuit. Espace physique par la réduction des coûts de transport, espace économique par la réduction des coûts de transaction. Tout ceci en tenant compte de l'équilibre par rapport aux autres coûts liés à la localisation de la firme. La réduction à tout prix des coûts environnementaux ne sera pas nécessairement recherchée, l'atteinte d'un optimum de pollution et d'utilisation des ressources étant le but premier.
Du point de vue de ce paradigme, les coûts inhérents à la gestion de l'espace seraient particulièrement peu élevés dans les circuits de distribution inscrits dans des aires géographiques restreintes, comportant un faible volume de transactions et mobilisant peu d'acteurs. En d'autres termes, la gestion des espaces dans les circuits de proximité ne serait pas problématique du fait de leur faible ampleur. Dans le même temps, cette réduction des coûts de transport et de transaction serait un vecteur de forte réduction des externalités environnementales, leur internalisation s'avérant a priori moins coûteuse dans ce type de circuits.
La logistique, activité de gestion des espaces par excellence, aura donc ici pour but premier la mise en œuvre de stratégies de réduction des coûts dans le but d'atteindre un état d'équilibre. Il serait ainsi possible d'envisager un modèle optimal de gestion de ces espaces vers lequel producteurs, distributeurs et consommateurs engagés dans un même circuit ont intérêt à converger. Se pose alors les questions suivantes : quelles sont les organisations logistiques – et donc modalités de gestion des espaces - effectivement mises en œuvre dans les circuits de distribution ? Ces stratégies témoignent-elles d'une convergence des producteurs et

distributeurs en direction d'un modèle organisationnel que l'on peut juger optimal ? N'y a-t-il pas d'enjeu de gestion de l'espace dans les circuits de proximité et par là même leur performance de ce point de vue n'est-elle effectivement pas problématique ?

C'est à ces trois questions que le chapitre qui suit a pour objet d'apporter des éléments de réponse. Pour ce faire, nous commencerons pour revenir sur les modalités de gestion de l'espace observées dans les circuits de distribution.

Chapitre 4 : Les stratégies de gestion des espaces dans le circuit : une analyse au regard des organisations logistiques

Nous utiliserons tout au long de ce travail une définition très large de la logistique. Comme l'a souligné Savy (2006), la logistique a d'abord désigné un ensemble d'interventions matérielles sur les produits, en marge de leur fabrication (transport, entreposage, emballage…). Puis, elle a englobé les outils et méthodes nécessaires à la gestion de ces opérations matérielles (recherche opérationnelle, optimisation…). Elle est ensuite devenue une branche du management, « *appréhendant l'entreprise comme un système de flux - de produits, d'informations - passibles d'une gestion spécifique* » (Savy, 2006, p.11). On tend donc vers une vision englobante de la logistique comme activité de gestion des flux matériels, informationnels et financiers au sein de l'entreprise.

Mais on peut aller au-delà, à l'image d'évolutions managériales et académiques qui conduisent aujourd'hui à considérer la logistique comme une fonction stratégique pour le pilotage de l'entreprise, un pilotage par les flux permettant une régulation globale de la firme.

Mais la logistique porte également sur la coordination inter-firmes. « *Elle touche à la charnière centrale qu'est la coordination de la production et du marché. Si la prédominance d'intérêts contradictoires entre les acteurs n'y fait pas obstacle, la gestion logistique vise à embrasser toute la chaîne d'approvisionnement (supply chain management)* » (Savy, op. cit.).

Cette fonction est ainsi un outil majeur de gestion des espaces physiques et relationnels, dont on peut postuler, selon l'approche économique standard, qu'elle va être dévolue à la diminution des coûts inhérents au franchissement de ces espaces. Nous allons nous intéresser dans ce chapitre et celui qui suit à la véracité de ce postulat et aux stratèges effectivement mises en œuvre par les acteurs des circuits courts – alimentaires ou non - et de proximité

4.1. La gestion complexe des espaces des circuits de grande distribution

Nous allons dans un premier temps nous intéresser à la logistique mise en place dans les circuits courts de grande distribution afin de mettre en lumière la complexité des processus de gestion de l'espace dans ces chaînes et des outils à mobiliser pour assurer cette gestion.

4.1.1. Gestion de la distance physique dans le circuit de grande distribution : une mobilisation plus ou moins forte d'outils de massification

Nous avons vu que le commerce international de biens s'est développé au cours des dernières décennies, générant d'importants flux de marchandises, notamment pour ce qui est des zones européennes, nord-américaines et asiatiques. Cela s'est traduit à un niveau macro par le développement de grands centres logistiques – notamment des ports – devenus des portes d'entrée pour les marchandises à destination de ces zones. Comme le montre la carte en annexes (Annexe 2), si on considère les flux aériens et maritimes, 39 zones géographiques concentrent à elles seules 90% du trafic conteneurisé et de fret aérien mondial (Rodrigue, 2010). On constate que la zone de Hong Kong - Shenzen dans laquelle constitue une porte de sortie majeure pour les productions réalisées en Chine et représentait à ce titre 14,8% des flux mondiaux en 2010. En Europe, la zone de concentration des flux est celle du delta du Rhin et de l'Escaut, représentant 7,5% du trafic. Concentrant les flux entrants et sortants, ces espaces géographiques sont dotés d'importantes infrastructures dédiés au stockage mais aussi et surtout à la circulation des flux de biens. Ceci a particulièrement été permis par la standardisation des contenants et notamment par l'utilisation accrue des conteneurs, bien adaptés aux produits manufacturés. Ceci est couplé à une tendance à l'accroissement des capacités de transport, en particulier maritime[39].

Perçu comme un outil de soutien voire de développement de l'activité des entreprises autant que comme un outil nécessaires à la gestion de flux sans cesse croissants, le développement de ces zones a fait l'objet en Europe de nombreuses initiatives publiques et privées. Ceci se traduit par une pluralité d'implantations avec toutefois des zones phares couplées aux grands réseaux de transport et aux aires économiques les plus importantes (Eurostat, 2010 ; 2011). En France, cela concerne particulièrement le développement du port du Havre et des échanges le long du bassin de la Seine.

Outres ces hubs, les firmes créent des plate-formes / entrepôts et centres de cross-dock[40], espaces logistiques qui ont pour fonction de faire converger des flux de marchandises, soit

[39] Le plus gros porte-conteneur désormais en activité (Emma Maerks) a ainsi une capacité estimée de 11000 conteneurs (11 000 équivalent vingt pieds - EVP)

[40] Le cross-dock est un mode de gestion des produits qui consiste à réceptionner les flux venant des fournisseurs en un point unique ou dans un nombre réduit de sites logistiques et à les redistribuer très rapidement vers les

pour les stocker et redistribuer suite à une commande dans le cas des plate-formes, soit pour les redistribuer immédiatement (centre de cross-dock).
Outre leur rôle de réduction des coûts - sur lequel nous retiendrons ultérieurement - ces sites ont pour fonction d'accélérer l'acheminement des produits. Dans le cas d'un industriel, ce type de site va le plus souvent être dédié au stockage de produits finis issus d'un ou plusieurs sites de production et a pour fonction d'assurer l'approvisionnement des clients. Dans un contexte de spécialisation accrue des sites de production, ce type de structure permet notamment aux producteurs multi-sites de gérer de façon centralisée l'ensemble des commandes de ses clients.
Pour les distributeurs, ces outils sont perçus comme le plus sûr moyen d'atteindre plusieurs objectifs financiers et de qualité de service. Ils permettent notamment de réduire les stocks en magasin, de regrouper les approvisionnements de chacun d'entre eux et de limiter ainsi les ressources nécessaires à la réception des commandes et à la mise en rayon ou encore, pour les petits points de vente, de s'affranchir des minimums de commande imposés par les producteurs pour une livraison directe du point de vente, en passant par une entité qui acceptera d'expédier de plus petits volumes.

Ces sites servent également aux distributeurs à consolider les flux des différents petits fournisseurs. Au lieu de faire envoyer à ces derniers les commandes dans les différents centres de distribution de l'enseigne, cette dernière regroupe sur un site les livraisons de fournisseurs géographiquement proches, afin de les regrouper et de les envoyer vers les centres (Gacogne, 2009). Ainsi, le passage par plate-forme / entrepôt ou centre de cross dock, favoriserait une optimisation du taux de remplissage des véhicules pour le transport entre producteur et distributeur et entre distributeur et point de vente, grâce au regroupement des envois.

Ce passage accru par ces sites a accompagné la mutation du système économique et notamment de la distribution. Comme le résume le document de présentation de la logistique du groupe Auchan[41], dans les années 70, ces sites étaient surtout des entrepôts de stockage dans une optique de réduction des coûts de transport et de réduction des stocks en point de vente. Avec l'émergence du raisonnement en termes de chaîne de valeur dans les années 90, ces sites ont été plus intégrés dans la gestion des flux amont et perçus comme des outils de

points de vente. Ceci permet de massifier les flux venant des fournisseurs et ceux à destination des points de vente.
[41] Approvisionnement et logistique Auchan France

« création de valeur » à travers les notions clé de planification et pilotage des flux. Dans les années 2000, le développement de l'approche « Supply Chain » et de l'intégration accrue des fonctions plus en amont a fait de ces sites un maillon de la chaîne d'approvisionnement dédié à accélération et à la fluidification des flux du site de production au magasin.

On considère[2] par ailleurs que cette tendance s'est accompagnée d'une réduction du nombre de sites logistiques, ou plus exactement d'une suppression des niveaux intermédiaires. Si cela ne se vérifie pas forcément pour les grandes multinationales et leurs vastes espaces de coordination, cela se vérifie en revanche pour l'espace français (Gacogne, op. cit.) Les fournisseurs comme les distributeurs ont ainsi eu tendance au cours des dernières années à supprimer des plate-formes régionales ou locales. Ils fonctionnent désormais avec un nombre plus restreint de sites logistiques spécialisés par type de produit et / ou grande zone géographique[42], qui traduisent leur volonté de massification des flux et de baisse des coûts de transport (Gacogne, op. cit., Sétra 2008).

La gestion de l'espace géonomique de circulation des marchandises est donc en premier lieu guidée par une volonté de réduction des coûts et notamment des coûts de transport. Afin d'atteindre ces objectifs les entreprises ont tendance à recourir sur les espaces nationaux à une massification des flux permise par l'utilisation d'un nombre restreint de sites logistiques du type plate-forme ou centres de cross-dock. Cette tendance et ce type d'organisation sont également observables à l'échelon international, en particulier du fait de la nouvelle structuration des échanges mondiaux.

4.1.2. Gestion de la distance économique dans le circuit de grande distribution : intégration des fonctions et gestion de l'information

Nous avons vu dans le second chapitre que les espaces d'inscription des circuits sont le produit des stratégies des producteurs et distributeurs. Ces derniers jouent désormais un rôle clé dans la structuration de ces espaces en s'appuyant sur plusieurs outils logistiques pouvant être qualifiés comme tels car dévolus à la gestion des coordinations au sein du circuit.

[42] Par exemple nord de la France, sud de la France

Le premier outil est la centrale d'achat. Comme nous l'avons déjà souligné, nous assistons depuis les années 70 à une structuration du commerce en réseaux de nature diverse (Barczyk, Evrard, 2005 ; Ducrocq, 2006 ; INSEE, 2007 ; Moati, 2002).

On peut considérer, à l'image de Helfer (2007), que la compétitivité d'une entreprise de distribution dépend assez fortement de sa politique d'achat et d'approvisionnement des points de vente. De ce fait, les centrales d'achat et de référencement ont acquis un rôle essentiel dans les réseaux de distribution, composant l'assortiment de l'enseigne par rapport auquel le point de vente aura une marge de manœuvre plus ou moins large. Cette centralisation témoignant d'un mode de fonctionnement plus intégré, garantit dans un premier temps une offre et donc une image homogène de l'enseigne. Une de leurs fonctions principales est également de constituer une puissance d'achat importante permettant de peser sur les négociations avec les fournisseurs, grâce à des achats en grande quantité.

Mais de nouvelles fonctions se sont peu à peu ajoutées à ces deux éléments. En effet, les centrales - en étroite relation avec les directions – gèrent aussi les marques de distributeur, définissant les référentiels, sélectionnant le producteurs, assurant le suivi qualité ou encore devenant importatrices lorsque les produits sont issus du grand import[43] (Cliquet et al., 2006). Leur rôle va donc bien au-delà des fonctions d'achat et de gestion des flux physiques suivant une simple logique de réduction des stocks.

Comme l'indique Abbad (2009), « *la fonction achat dans la grande distribution alimentaire est organisée en deux phases dépendantes mais distinctes, le référencement et l'achat (Filser, 1989). Le référencement permet de choisir des fournisseurs en les mettant en concurrence (Fenneteau, 1994 ; Paché et Sauvage, 2004) et en collectant leurs différentes propositions. Quant à l'achat proprement dit, appelé aussi commande, il est conclu avec l'un ou plusieurs fournisseurs référencés en définissant, au préalable, les engagements de chacune des deux parties. Selon Paché (1995), cette distinction entre référencement et achat est une formule très contraignante pour les producteurs dans la mesure où même après le référencement, ils ne sont pas assurés de voir leurs produits dans les magasins.* » (Abbad, op. cit, p. 53).

Ce sont donc ces centrales qui gèrent les contrats liant l'enseigne et le producteur. Or, ces contrats constituent un outil important de gestion de l'espace économique.

La contractualisation est en effet une question essentielle en matière de distribution et constitue une traduction des rapports de pouvoir au sein des chaînes. Dans les canaux où le

[43] Rappelons que, sans que ce terme ne soit strictement défini, le grand import désigne communément les produits provenant d'Asie, d'Inde ou de pays limitrophes.

producteur n'est pas l'initiateur et le pilote, il va devoir négocier parfois âprement les conditions de sa présence dans les linéaires d'une enseigne. Bien sûr, les conditions de la négociation seront différentes en fonction des rapports de pouvoir dans la filière concernée[44] et de la taille / des parts de marché des acteurs en présence. Mais il apparaît globalement - particulièrement dans l'alimentaire et les produits de grande consommation – que c'est en général le fournisseur qui est plus dépendant de l'acheteur que l'inverse (Chambolle et Allain, 2003). Les conséquences sont directement visibles dans les bilans des politiques de régulation de ces relations. La loi Galland de 1996 et les textes d'encadrement des négociations tarifaires ont ainsi limité a priori le pouvoir de négociation des enseignes quant au prix d'achat des produits. Mais l'effet pervers a été la mise en place de « marges arrières », c'est-à-dire d'une facturation aux marques par les distributeurs d'une série d'opérations relatives à la commercialisation et promotion des produits (Canivet, 2004). La loi LME (Loi de Modernisation de l'Economie) entrée en vigueur en 2009 a pour ambition de rééquilibrer les relations entre fournisseurs et distributeurs et de mettre un terme aux marges arrières. Mais son volet sur la réduction des délais de paiement, qui se voulait favorable aux fournisseurs a conduit à une mise en tension encore plus forte des flux par les distributeurs.

La prise de contrôle de la logistique amont par les distributeurs leur a permis d'inclure les coûts et les conditions logistiques dans les contrats de vente (Sétra, 2008). Comme le souligne la revue de littérature réalisée par Abbad (2009) la logistique est importante pour les enseignes dans leurs choix de référencement, même si elle n'est pas explicitement désignée comme stratégique par ces dernier, apparaissant plus comme un pré-requis. L'exécution des ces tâches logistiques fait dès lors l'objet de procédures qui sont strictement encadrées et donnent lieu des pénalités en cas de non-respect des règles (Paché, 1995).

Des cahiers des charges vont alors définir la qualité attendue au regard de différents types d'indicateurs portant sur les délais, la qualité des livraisons, la réactivité en cas d'aléas etc. (Abbad op. cit.). Ils précisent également de manière très stricte le type de flux matériels et immatériels attendus, la façon de les transmettre, la façon de les présenter, les procédures concrètes à mettre en œuvre pour livrer les points de vente ou centres logistiques.

[44] Il existe ainsi des filières spécifiques comme celles de la parfumerie-cosmétique où certains producteurs sont en positon très favorable par rapport à la majorité des distributeurs.

L'intégration et les processus plus complexes de contractualisation qui l'accompagnent, va ainsi reposer sur un échange accru d'informations entre et au sein des firmes.
En effet, l'amélioration de la performance de la chaîne logistique s'est longtemps basée sur la mise en œuvre de processus opérationnels qui restent encore aujourd'hui partiellement perçus comme des leviers toujours importants[45]. On songe en particulier aux systèmes techniques ayant appuyé la hausse de la productivité dans les sites logistique tels que les systèmes automatisés de préparation de commandes.

Mais l'amélioration de la circulation de l'information et l'enrichissement de son contenu sont désormais également perçus comme des leviers majeurs d'amélioration de la coordination, nécessaire à la création de valeur au sein de la chaîne (Jobin et Friel, 2000 ; Management et Avenir, 2009).
Ceci passe d'abord par deux évolutions conjointes que sont la standardisation des échanges (Gaumand et al., 2010) et l'utilisation croissante des systèmes d'information (Livolsi, Fabbe-Costes, 2004)
La standardisation concerne à la fois les échanges matériels et immatériels, comme en témoignent par exemple les initiatives mises en œuvre par GS1, organisme qui coordonne et promeut la standardisation des échanges entre entreprises.
Cela se traduit donc dans un premier temps par une standardisation de la façon de présenter un chargement / colis afin de faciliter son traitement tout au long de la chaîne (poids, taille, type de conditionnement). Cela concerne également la traçabilité de ces chargements / colis grâce à des systèmes harmonisés de gestion par code-barre.

A ces outils et processus d'amélioration de circulation des flux physiques se sont ajoutés des moyens et procédures permettant un échange accru et plus fiable d'informations.
On assiste ainsi à une implantation croissante d'outils de transmission et gestion de l'information dans toutes les entreprises même si cela varie en fonction des secteurs et la taille des entreprises, les plus grosses étant les plus nombreuses à franchir le pas (INSEE, 2008 ; SESSI, 2009). Ils peuvent soit être dédiés à la gestion intégrée des informations au sein de l'entreprise – ERP (Entreprise Resource Planning[46]) – et permettre notamment de gérer les

[45] KPI, Enquête sur les indicateurs de performance en Supply Chain, World class logistics 2011
[46] Logiciel qui permet de gérer et articuler plusieurs fonctions internes à l'entreprise par le bais d'une collecte et circulation des informations dans un système unique. Les plus complexes peuvent servir simultanément à la gestion de la production, des ressources humaines, de la trésorerie, de la logistique et plusieurs autres fonctions.

commandes, les stocks, le processus de fabrication, les transports (TMS[47]) ou les entrepôts (WMS[48]), etc. Ils peuvent également servir à la gestion des relations avec les partenaires, qui peuvent notamment partager des modules d'un ERP ou d'un WMS, par exemple dans le cadre d'une relation prestataire-client. Ils peuvent également servir à gérer la relation client, ce qui est particulièrement le cas des systèmes de Customer Relationship Management (CRM) permettant notamment de gérer l'ensemble des informations relatives à la clientèle et à la relation avec celle-ci.

Ainsi, nombre de manuels de bonnes pratiques logistiques ou de cahiers des charges logistiques ont comme base la spécification de ces points, c'est-à-dire la standardisation des flux physiques et informationnels et la spécification des modalités d'échange de ces flux.
De manière générale, on peut considérer que les NTIC ont, comme le montrent Derrouiche et al. (2006) à la fois des fonctions transactionnelles et analytiques, permettant à la fois de gérer au quotidien la relation avec les partenaires et de suivre et anticiper la performance et les évolutions de la chaîne puisque ces outils permettent non seulement l'échange de données mais aussi le suivi de leur évolution et des indicateurs de performance de la gestion des flux.
Cette implantation ne se fait cependant pas naturellement et nécessite des moyens importants, particulièrement pour les PME, qui doivent, si elles veulent travailler avec les grandes entreprises, s'adapter à ce type d'outils (Arbaoui et Morana, 2004).

Cette tendance s'accompagne de nouvelles méthodes de gestion des relations et informations. Au sein des entreprises, grâce à des processus plus ou moins avancés de décloisonnement des services mais aussi entre elles grâce à des processus plus ou moins avancés de « collaboration » impliquant fournisseurs, distributeurs et / ou prestataires, notamment logistiques. Pour cette deuxième famille de mesures, on distingue une grande variété de processus (PIPAME, 2011, Roure et Simonot, 2007, Blanquart et al., 2009). Sans les détailler, on peut considérer qu'ils ont en commun une recherche de réduction des coûts de gestion des espaces et de construction d'un certain niveau de qualité, au moyen de partage d'informations mais aussi – selon les cas – de processus communs de planification des flux, de résolution des problèmes et d'évaluation de la performance (Min et al., 2005).

En matière de logistique, des modules de ces logiciels peuvent être partagés avec les prestataires afin d'assurer la circulation d'informations entre les deux parties.
[47] Transport Management System
[48] Warehouse Management System

Pour les circuits courts de grande distribution, nous sommes donc face à un mouvement de maitrise des espaces physiques et économiques par la mise en œuvre de logiques de massification et d'optimisation de la circulation des flux de marchandises et par l'intégration croissante des opérations au sein d'une chaîne logistique de plus en plus pilotée par la demande et donc les distributeurs. Pour cela, les firmes s'appuient sur des investissements plus ou moins contraints, mettant notamment en œuvre des processus organisationnels complexes. Nous pouvons dès lors nous interroger sur la spécificité des circuits de proximité par rapport à cette tendance. En effet, si la complexité et l'étendue plus ou moins marquée des espaces de grande distribution confère à la logistique un rôle stratégique, cette dernière est-elle un enjeu dans les circuits courts alimentaires et / ou de proximité, dont les espaces sont plus réduits ? C'est à cette question que nous allons nous intéresser dans la section suivante.

4.2. Les circuits courts alimentaires et de proximité : une absence de besoins logistiques ?

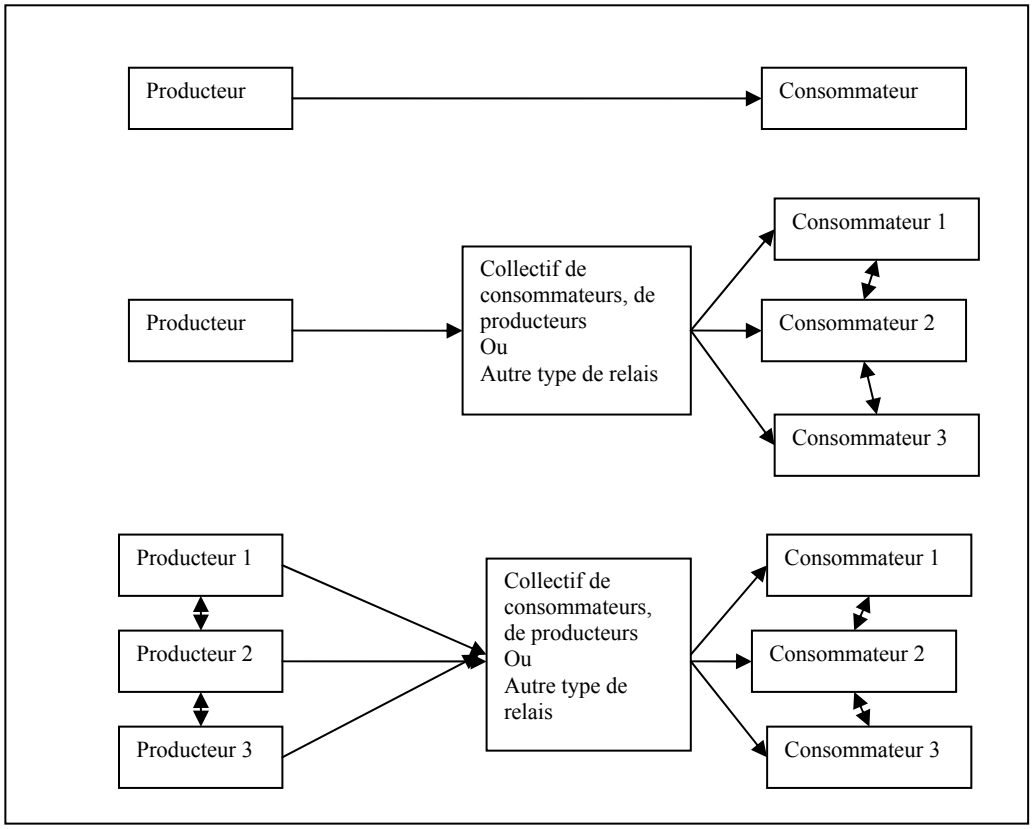
Si la plupart des travaux concernant les circuits de proximité s'intéressent à leur ancrage territorial, certains d'entre eux se sont spécifiquement penchés sur la logistique et le transport. Ils portent sur des formes de vente différentes : paniers (Blanquart et al, 2009 ; Dufour et al., 2010), restauration collective, vente directe ou vente par internet (Praly et al., 2009), points de vente collectifs et AMAP (Bernard et al., 2008), large panel de formes de vente (Perez-Zapico, 2008). Mais ils ont en commun le fait de mettre en avant que le circuit de proximité, en conduisant à une implication souvent plus grande du producteur dans la fonction de distribution, implique de véritables ajustements en termes de logistique et de transport. De ce point de vue, deux catégories de circuits peuvent être distinguées : le circuit de vente directe (dans lequel le producteur assure la fonction de commercialisation et distribution) et le circuit court de proximité, dans lequel la fonction de commercialisation / distribution est pour tout ou partie assurée par un intermédiaire.

4.2.1. Le circuit direct

Ce type de circuit ne signifie pas forcément un contact direct entre client final et producteur mais simplement qu'aucun intermédiaire ne joue de rôle actif dans la commercialisation du produit. Il peut ainsi y avoir un intermédiaire assurant simplement le transport où chez lequel sont déposés les produits ensuite retirés par le client (Blanquart et al., 2009, Perez-Zapico, 2008, Praly et al., 2009 ; Hochedez, 2008). Ainsi le producteur et / ou le client vont généralement se déplacer pour distribuer / acheter le produit, sauf dans le circuit de vente par

internet avec recours à un prestataire de transport, cas rare à notre connaissance. Nous ne sommes donc plus dans une configuration de circuit de grande distribution dans lequel des distances physiques plus élargies sont quasi systématiquement franchies grâce au recours à des intermédiaires et des installations logistiques par lesquelles transitent les flux de marchandises.

Figure 13 : Les circuits directs courts et / ou de proximité
Source : auteur



Le schéma ci-dessus montre les grands types de circuits directs. Les collectifs qui jouent le rôle de relais ne sont pas considérés comme des intermédiaires car ils ne sont qu'une entité émanant directement des acteurs du circuit et à travers laquelle les flux ne font que transiter. On remarque que les démarches sont soit collectives, soit individuelles, tant du point de vue des producteurs que des consommateurs, avec des contacts possibles entre acteurs faisant partie de la même catégorie, même si cela est moins répandu entre consommateurs du fait de la nature du format de vente, qui fait qu'ils ne vont pas forcément se rencontrer ou tisser des liens particuliers (vente à distance, vente en point de vente collectifs, etc.).

Le producteur assure ici toutes les fonctions logistiques, de la définition de l'offre à la commercialisation et distribution, ce qui impacte l'organisation du travail dans l'exploitation et les relations entre producteurs dans le cas de dispositifs en regroupant plusieurs (Bon et al., 2010 ; Blanquart et al., 2009 ; Denéchère, 2007 ; Dufour, 2010). S'il existe parfois des systèmes participatifs dans lesquels les consommateurs finaux peuvent contribuer activement à la définition de l'offre (AMAP par exemple), cette dernière est cependant généralement structurée par les producteurs en fonction d'impératifs – avérés ou ressentis - de diversité et qualité des produits renvoyant plus ou moins aux standards des circuits de grande distribution (Amemiya et al. , 2008 ; Dufour et al., 2010).
De fait, ce type d'organisation ne concerne pas simplement les paniers de produits agricoles mais tous les circuits alimentaires dans lesquels un producteur vend ses produits directement aux consommateurs (vente à la ferme, vente sur les marchés, vente en point collectif, etc.).

Les producteurs et consommateurs jouant un rôle clé dans l'acheminement des produits, les espaces géographiques vont être restreints : d'une part car le producteur va chercher à limiter le temps dévolu à la distribution des produits, d'autre part parce que le « consentement au déplacement » du consommateur s'avère également limité (Bazot et al., 2009 ; Perez-Zapico, 2008 ; Blanquart et al., 2009).
L'espace géographique est souvent faible. Entre producteurs d'abord, dans la mesure où les collectifs regroupent souvent des agriculteurs situés dans un même département, voire dans des communes limitrophes. L'ancrage territorial est en effet un marqueur clé de ces initiatives, qui cherchent d'une certaine manière à renouer avec l'esprit originel des mouvements coopératifs (Poisson, Saleilles, 2012). Cette distance physique réduite va permettre un échange plus facile de produits mais aussi l'utilisation éventuelle d'outils collectifs (point de vente, outils de transformation). Les distances entre producteurs et consommateurs sont assez faibles, quelques kilomètres à quelques dizaines de kilomètres, pour les circuits aux espaces les plus larges (Blanquart et al., 2009 ; Perez-Zapico, 2008). Par ailleurs – excepté pour la vente à la ferme et en bord de route où le client peut se déplacer sur de plus longues distances – ces dispositifs reposent également sur un faible déplacement des clients, les distances parcourues étant généralement moins importantes que celles nécessaires à la fréquentation d'un hypermarché ou supermarché (Perez-Zapico, op. cit). Ceci est d'abord lié au moindre niveau de polarisation du circuit de proximité et au fait que les producteurs mettent en œuvre une série de dispositifs visant à amener le produit au plus prés du client.

Pour ce faire, les organisations logistiques et de transport vont être relativement basiques. Ce sont le plus souvent les chefs d'exploitation eux-mêmes qui réalisent la livraison des produits, même si de plus grandes exploitations peuvent recourir à un salarié (Dufour, 2010). Quand les distances sont plus longues, une collaboration avec un autre producteur pour acheminer le produit à tour de rôle est aussi envisageable. La faiblesse des volumes concernés (quelques centaines de kilos) et la faiblesse des distances font qu'il n'y a pas de mobilisation d'outils logistiques dédiés à la consolidation des flux. Les agriculteurs desservant plusieurs points de livraison vont rationaliser leur activité en organisant un système de tournées mais il existe également de nombreux cas de trajets dédiés à la desserte d'un seul point de livraison.
En amont, le type d'offre va conditionner la complexité de l'organisation à adopter. La vente de paniers multi-produits nécessitant plus de ressources que les autres types d'offres (Blanquart et al., 2009 ; Dufour et al., 2010 ; Maréchal, 2008 ; Praly et al., 2009). Par ailleurs, une offre portant sur des produits frais va nécessiter des délais de préparation et livraison plus rapides. Ainsi l'espace géographique du circuit est ici aussi une question de distance kilométrique et de temps.

Comprenant peu d'intervenants, ces circuits directs sont donc logiquement caractérisés par des espaces économiques peu complexes. Les acteurs composant ces espaces sont principalement les producteurs, les consommateurs et les éventuels relais pour la distribution.
La gestion de ces espaces va donc nécessiter des processus moins complexes de coordination, faisant appel à des processus plus informels de régulation, notamment caractérisés par l'absence quasi générale de contrats. L'exception en la matière est le système des AMAP, reposant sur l'engagement réciproque et une formalisation des droits et devoirs de chaque partie, même si dans les faits, les règles peuvent être assouplies et le contrat ne pas être suivi (Bernard et al., 2008).

La coordination entre producteurs, quand elle existe, peut, pour sa part, être plus ou moins formalisée. Elle ne l'est pas dans des systèmes où les producteurs ne travaillent pas continuellement ensembles et/ou dans ceux où les volumes sont peu importants (Blanquart et al., 2009). Dans le cas contraire, elle se formalise plus, notamment afin de s'assurer que chacun tienne son rôle dans l'organisation et de sécuriser les approvisionnements. C'est notamment ce que montre l'analyse des coordinations autour des PVC ou d'autres démarches autour d'outils de transformation ou commercialisation (Bernard et al., 2008 ; Poisson et Saleilles, 2012). Il est à noter que les différentes recherches en la matière mettent en relief

l'hétérogénéité des modes de coordination et les libertés qui sont parfois prises (notamment dans le cadre des PVC) par rapport aux procédures ou autres chartes censées encadrer le fonctionnement des organisations. Poisson et Saleilles (2012), pointent également les difficultés de mise en œuvre de telles coordinations et le caractère éminemment dynamique de ces dernières, qui peuvent peiner à trouver leur équilibre, notamment pour des raisons d'ambigüité quant à la hiérarchie dans l'organisation ou quant aux buts poursuivis par chacun et le collectif. Les différentes ambiguïtés identifiées par les auteurs sont à la fois des forces pour ces collectifs, permettant une certaine plasticité de l'organisation. Mais elles peuvent à terme constituer des menaces pour la cohésion.
Notons également que les auteurs considèrent que ces coordinations sont proches de formes plus traditionnelles de coopérations mais qu'elles ont pour originalité de chercher à préserver une plus grande autonomie pour chaque exploitation.
Nous pouvons donc en déduire que les échanges d'informations vont être très variables en nature et intensité d'un collectif à l'autre.

L'échange informationnel avec le client est, lui, plus ou moins important, en fonction de la taille du circuit et du mode commercialisation. Bien entendu, on ne trouve pas ici les outils informatiques complexes de gestion et transmission de données du circuit de grande distribution. Internet, les rencontres en face à face et le téléphone sont les vecteurs privilégies de l'échange, qui est donc soit direct, soit médiatisé (Blanquart et al., 2009 ; Hochedez, 2008 ; Praly et al., 2009 ; Parker, 2005). Aux yeux des clients et des producteurs, ces échanges vont revêtir un caractère plus ou moins important en fonction du caractère plus ou moins alternatif du circuit et de sa taille et vont notamment permettre de justifier ou éviter certains aléas logistiques (problèmes de livraison ou de disponibilité des produits notamment).
De manière générale, l'échange d'information dans ces circuits a pour buts principaux :

- de permettre aux clients d'acquérir de l'information quant au produit, au producteur et aux modes de production,
- de permettre aux producteurs d'expliquer leur activité pour mieux valoriser leurs produits et faire comprendre leurs contraintes, de leur permettre également de justifier les prix de vente (Dubuisson-Quellier et Le Velly, 2008) et de recueillir des informations quant à la demande (nature, variabilité) et gérer les aléas.

La fonction logistique apparaît ici comme naturellement intégrée, les phases de production, commercialisation, distribution physique des produits et « après-vente » semblent apparaître

pour les producteurs comme des éléments naturellement constitutifs de leur activité. Outre ce coût de transport, le temps consacré à l'activité et les ressources nécessaires vont guider le choix des producteurs en plus des critères éthiques inhérents à certains types de circuits (Amemiya et al., 2008).

On peut ainsi considérer qu'il y a un idéal-type du circuit direct de proximité, basé sur une organisation logistique simple dédiée à la gestion d'espaces restreints. Mais, comme tout idéal-type, il renvoie à une diversité de réalités que montrent bien les différents travaux en la matière. Nous pouvons donc distinguer les organisations suivantes :

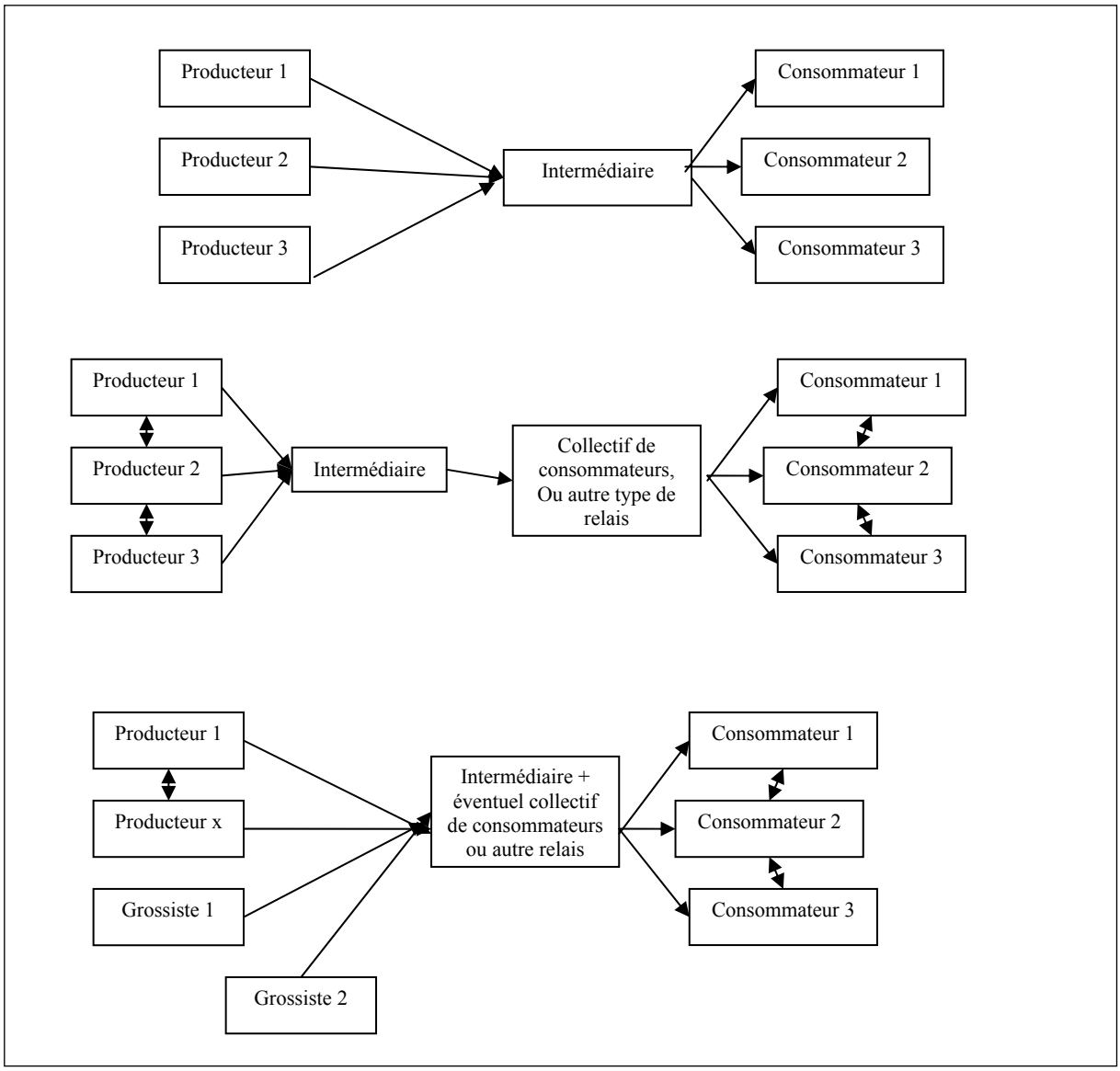
Tableau 10 : Les différents types de circuits directs en fonction des espaces et organisations logistiques
Source : auteur

	Espace géonomique	Espace économique	Logistique
Circuit direct simple	Très restreint	Très restreint Deux types d'acteurs, coordinations simples	Opérations simples, faibles volumes
Circuit direct avec producteur individuel et éventuels relais	Restreint à très restreint	Restreint Peu d'acteurs le plus souvent, coordinations simples	Opérations simples, volumes faibles à plus importants
Circuit direct avec collectif de producteurs et éventuels relais	Restreint à plus large	Restreint à plus large Possible multiplicité d'acteurs, coordinations simples à plus complexes	Opérations simples le plus souvent, volumes plus importants

4.2.2. Le circuit indirect

Comme nous l'avons dit dans le chapitre 1, le circuit court ou de proximité peut également comporter un intermédiaire. Nous allons voir que ce dernier va prendre en charge tout ou partie des fonctions logistiques et de transport et assurer ainsi la gestion d'espaces physiques et relationnels souvent plus élargis et complexes que ceux du circuit direct.

Figure 14 : Les circuits indirects courts et / ou de proximité
Source : auteur



Le schéma ci-dessus montre les trois grandes formes de circuits indirects courts et / ou de proximité que l'on peut distinguer au regard de la littérature. Les flèches relient les producteurs entre eux et les consommateurs entre eux signifient qu'il peut y avoir lien entre ces acteurs mais cela n'est pas systématique, tant s'en faut.

Précisons par ailleurs que nous aurions pu rajouter un maillon qui est le prestataire logistique, lequel peut intervenir dans certains circuits, soit pour acheminer le produit du producteur à l'intermédiaire commerçant, soit pour l'acheminer de l'intermédiaire au client final. Nous allons voir que, là aussi, derrière l'idéal-type d'un circuit un peu plus complexe que le circuit direct, se cache une pluralité de formes organisationnelles.

Ces systèmes avec intermédiaires ont notamment été étudiés dans le cas de vente de paniers multi-produits (Blanquart et al., 2009 ; Dufour et al., 2010 ; Hochedez, 2008). Ils montrent une première diversité d'organisations, avec pour point commun une inscription dans des espaces géographiques plus élargis du fait de la pluralité des fournisseurs, de leur possible éloignement géographique, et des aires de chalandise plus élargies.

Pouvant se caractériser par de la vente en e-commerce ou par d'autres canaux (par exemple marché), ces circuits peuvent être initiés par des producteurs mais le seront le plus souvent par les intermédiaires. De taille très variable, ils ont cependant tendance à porter sur des volumes plus importants que le circuit direct, notamment car le développement de l'activité fait partie des objectifs du distributeur et sera permis par le panachage des approvisionnements qui introduit d'ailleurs une forme de mise en concurrence des fournisseurs.

On constate un panachage des approvisionnements et donc une forme de mise en concurrence des fournisseurs en particulier quand l'initiateur est un distributeur. La performance logistique du producteur y apparaît comme un enjeu relativement moins important que dans le circuit direct où il assumait l'ensemble de cette fonction. Ici, c'est l'intermédiaire qui, dans tous les cas, assume la distribution au client final et parfois la logistique amont en collectant lui-même les produits nécessaires. La compétence logistique du producteur est de fait concentrée sur son cœur de métier, planification et réalisation de la production. Il doit cependant s'adapter à un système plutôt caractérisé par un fonctionnement en juste-à-temps avec un niveau d'incertitude plus ou moins élevé selon qu'il y a ou non un engagement du client final via un abonnement. Il est également à noter que la coordination intermédiaire – producteur passe ici par un faible niveau de formalisme avec en général une absence de contrat.

Une grande partie des ressources logistiques nécessaires à la commercialisation et distribution des produits est donc prise en charge par ces intermédiaires qui préparent les commandes, livrent et gèrent l'éventuel réseau de distribution (par exemple des points relais ou comités d'entreprise).
A mesure que les volumes traités augmentent les logiques optimisatrices d'organisation du transport (optimisation des tournées, passage par plates-formes) et de la préparation de commandes propres aux circuits courts en général progressent. On trouve également ici des réflexions plus élaborées quant à la rentabilité attendue du développement de l'activité et aux zones de chalandise à desservir en priorité.

L'espace économique est de fait plus complexe mais c'est avant tout l'intermédiaire qui va en assurer la gestion. Composant l'offre, il va devoir gérer des relations amont plus ou moins nombreuses en fonction des volumes et de la largeur de l'assortiment. Dans les circuits où le client n'est pas abonné, ou sur une courte période, il va également devoir être en capacité de gérer la variabilité de la demande et donc avoir une logistique qui ne soit pas durablement sur- ou sous-dimensionnée. Dans les circuits de taille importante, le plus grand nombre de clients (parfois plusieurs centaines voire plusieurs milliers de paniers / semaine) va nécessiter des outils plus complexes de gestion de l'information et des processus plus formalisés d'échange avec les clients et les éventuels relais. A contrario, les systèmes plus petits vont encore mobiliser les formes de coordination du circuit direct, donc un niveau peu élevé de formalisme et un usage plus limité des TIC d'outils complexes de gestion.

Il est en revanche des canaux mobilisant plus de compétences logistiques de la part des producteurs et qui s'avèrent assez répandus : la vente à la restauration collective. En effet, comme le soulignent Fassel (2008) ou Praly et al. (2009), il y a de véritables enjeux logistiques pour cette seconde forme de distribution dans la mesure où elle nécessite généralement des volumes importants alors que l'offre disponible de la part des producteurs locaux est généralement atomisée.
Si les espace physiques (départementaux à régionaux) s'avèrent le plus souvent limités, il y a néanmoins la nécessité de mettre en place des organisations susceptibles de collecter les marchandises et de les acheminer jusqu'au lieu de consommation dans des aires d'approvisionnement qui peuvent être régionales.

Si les flux stratégiques sont ici avant tout les produits, les flux informationnels entre producteur et intermédiaire n'en sont pas moins importants, surtout en début de relation. Ils ont notamment pour but se coordonner en vue d'assurer la sécurisation des débouchés et approvisionnements respectifs de chacun, mais aussi l'adéquation des produits à la demande. En effet, il y a également une dimension d'adaptation de l'offre au segment de marché et inversement dans une certaine mesure, ces structures de restauration n'ayant pas pour habitude de travailler les produits moins transformés issus de l'offre locale. Il y a donc une dimension de logistique productive, c'est-à-dire d'adaptation des quantités et des modes de production et transformation et d'organisation des fonctions de commercialisation / distribution. Ceci passe notamment pour les producteurs par la mise en œuvre d'outils collectifs de transformation et distribution / commercialisation. Ceci induit donc un

développement des compétences en la matière. Il y a alors ici aussi un besoin de gestion d'espaces plus complexes que ceux du circuit direct.

Pour finir, la vente au commerce de détail (petit commerce ou grande surface) constitue l'autre grande catégorie de circuit indirect. L'espace économique peut ici être assez restreint – un producteur livrant directement un magasin – ou plus complexe – un collectif de producteurs livrant l'entrepôt d'une enseigne via un prestataire de transport. De même, l'espace géographique sera plus ou moins élargi, de communal à interrégional (Ctifl, 2011 ; Perez-Zapico, 2008 ; Praly et al., 2009).

Nous serons donc là aussi face à une grande diversité d'organisations logistiques, du point de vue des fournisseurs qui peuvent être de taille plus ou moins importante, tout comme des distributeurs.

Si nous nous focalisons sur la forme la plus simple de ce type de circuit, à savoir la vente directe d'un producteur à un magasin, nous pouvons cependant tirer quelques enseignements.

L'étude menée par le Ctifl[49] en 2011 sur la vente directe aux points de vente de grande distribution, montre ainsi que les premiers critères conduisant au recours à un producteur local sont des critères liés aux délais de livraison, à la qualité de la logistique et à sa réactivité. Le producteur doit ainsi être en mesure de livrer rapidement (surtout pour les produits plus sensibles) et de répondre à une demande de réapprovisionnement en cours de journée qui impactera la réalisation des tâches liées à la production, si le producteur livre lui-même les produits. Ceci se retrouve chez les primeurs de la région Rhône-Alpes étudiés par Praly et al. (2009). Ce n'est donc pas tant ici la réduction des coûts qui conditionne la structuration des espaces que la recherche de produits et service spécifiques. En l'occurrence, le besoin de fraicheur et de réactivité – avec des coûts de transport et de transaction toutefois maitrisés – va conduire à privilégier des espaces géographiques relativement restreints et des espaces économiques simples permettant une gestion peu formalisée et donc aisément adaptable à la variation de la demande. Une fois de plus, l'espace physique est une question de kilomètres et de temps de livraison, le producteur, pour franchir cet espace ne mettant pas en place de processus de transport complexe mais devant tout de même organiser une logistique amont réactive. Du fait de l'absence de contrats, il y a nécessité de contacts réguliers pour des ajustements sur les prix, les quantités, les produits disponibles, etc.

[49] Centre interprofessionnel des fruits et légumes

Tableau 11 : Les différents types de circuits indirects en fonction des espaces et organisations logistiques
Source : auteur

	Espace géonomique	Espace économique	Logistique
Circuit indirect « individuel »	Restreint à plus large	Restreint à plus large Peu de variété des acteurs même si peuvent être nombreux Coordinations simples	Plus complexe que dans les circuits directs du fait de volumes généralement plus importants
Circuit indirect « collectif »	Potentiellement large	Large Multiplicité des acteurs Formes plus complexes de coordination	Complexe Volumes importants
Circuit indirect avec grossistes	Potentiellement très large	Large à très large Multiplicité des acteurs Formes plus complexes de coordination	Complexe Volumes importnats

On ne peut donc pas parler d'UN circuit alimentaire court et / ou de proximité mais bien d'une pluralité de formes organisationnelles, en d'autres termes d'organisations logistiques plurielles dédiés à la gestion d'espaces plus ou moins élargis (quoique toutefois moins complexes que ceux du circuit court de grande distribution). Nous aurions pu considérer que les espaces plus restreints de ces circuits n'allaient pas nécessiter de stratégies particulières de réduction des coûts, ces derniers n'étant a priori pas élevés.

Cette section nous montre le contraire, l'existence de réels besoins en termes de logistique et de transport, y compris dans certaines formes de circuits de proximité. Elle montre également qu'il semble y avoir, au-delà des stratégies de réduction des coûts – et des critères éthiques propres à certains circuits de proximité -, d'autres déterminants de l'organisation logistique et de transport.

CONCLUSION DU CHAPITRE :

Les circuits courts renvoient donc à une grande diversité d'organisations logistiques y compris au sein de catégories que l'on aurait pu penser relativement homogènes comme les circuits de grande distribution ou ceux de proximité.

Nous pouvons donc observer une pluralité de stratégies, toutefois plus prononcée dans les circuits courts alimentaires et de proximité. Ceci est lié au fait que la logistique des circuits de grande distribution a fait l'objet de processus plus avancés de rationalisation et optimisation aboutissant à certains évolutions générales dans ces chaînes, sans toutefois conduire à leur stricte homogénéisation, du fait de la diversité de besoins en matière de circulation des produits et des informations.

Ces chaînes complexes sont le plus souvent inscrites dans de larges espaces géographiques franchis grâce des stratégies de massification du transport pour certains types de trajets. Elles ont pour caractéristiques d'être largement pilotées par l'aval, c'est-à-dire les distributeurs, notamment ceux structurée en grands réseaux intégrant un nombre important de fonctions et accordant une attention particulière aux stratégies de collecte et circulation de l'information.

A contrario, les chaînes des circuits courts alimentaires et de proximité mettent en rapport des acteurs plus atomisés, inscrits dans des espaces géographiques généralement plus restreints. Là aussi se dessinent des stratégies plus ou moins poussées d'optimisation et une recherche de réduction de certains coûts, témoignant du fait que la gestion des espaces reste une problématique importante pour les acteurs de ces chaînes. La pluralité de ces modalités de gestions semble toutefois suggérer une diversité de déterminants de l'action et de besoins de coordination, qui se traduit par l'inscription dans des circuits directs ou indirects et des démarches plus ou moins collectives, que ce soit par choix (notamment pour des raisons éthiques) ou du fait des contraintes inhérentes à l'adaptation de l'offre à la demande avérée ou supposée.
Ce souci de réponse à la demande rapproche certaines formes de circuits, notamment de proximité, de circuits courts plus « classiques », les réponses apportées l'étant toutefois par le biais d'organisations plus souples et de relations moins formalisées que dans les circuits de grande distribution.

Nous développerons dans le chapitre suivant la question de la performance de cette variété d'organisations, ce qui nous permettra de compléter notre éclairage de la pluralité de déterminants de structuration des chaînes et de leurs modalités de gestion, ainsi que de traiter la question des besoins d'amélioration de cette performance dans les différentes types de circuits.

Chapitre 5 : La performance hétérogène de la logistique des circuits courts de distribution

Nous avons montré dans le chapitre précédent la variété des organisations logistiques des circuits courts, qu'ils soient de grande distribution ou de proximité. Cette hétérogénéité montre que les buts poursuivis par les acteurs sont a priori plus complexes qu'une stratégie généralisée de réduction des coûts, d'autres déterminants tels que le produit, l'organisation de la production, les attentes des consommateurs ou la taille des acteurs et du circuit jouant un rôle semble-t-il certain. En outre, la structuration des rapports de pouvoir ou encore des critères éthiques – en particulier dans les circuits de proximité – sont incontestablement à prendre en compte.

La performance de ces chaînes traduit-elle cette hétérogénéité ? En effet, l'étude de cette performance pourrait révéler une convergence vers des stratégies de réduction des coûts, notamment économiques et environnementaux, ce qui pourrait suggérer que ce but soit en réalité bel et bien le moteur premier de l'action. C'est à cette question de la performance que nous allons nous intéresser dans ce chapitre, en étudiant le bilan environnemental et économique de ces chaînes mais aussi leur bilan social. En effet, il nous semble indispensable de prendre en compte les dimensions éthiques et de rapport de pouvoir évoquées ci-dessus dans la mesure où elles contribuent manifestement à l'explication de l'organisation des chaînes.

Au regard de ce questionnement et de la problématique de notre travail, nous nous interrogerons ici sur deux dimensions essentielles :

- Quelle est la performance économique, sociale et environnementale des différents types de circuits courts de distribution ?
- Au regard de ce bilan existe-t-il des besoins d'amélioration de cette performance, notamment dans le cadre des circuits de proximité ?

5.1. La performance du circuit court de grande distribution

Les circuits de grande distribution mettent en place des processus complexes de gestion des espaces, basés sur le principe de massification des flux et d'intégration par les acteurs de l'aval de fonctions notamment dédiées à la gestion des flux informationnels. Ces chaînes renvoient donc de prime abord une image d'efficacité économique, cependant obtenue au

dépend des acteurs de l'amont et d'une moindre durabilité environnementale. Nous allons dans cette sous-partie questionner ce présupposé.

5.1.1. La performance économique des circuits de grande distribution

i. Une amélioration du service pour le distributeur mais au prix d'une augmentation des coûts logistiques le long de la chaîne

Nous avons vu que la perception actuelle de la logistique et de la performance des canaux de distribution est étroitement liée à l'analyse en termes de chaîne de valeur initiée par Michael Porter. Celle-ci vise à identifier les activités qui vont permettre d'accroitre la valeur ajoutée du produit proposé, au niveau de chaque firme, mais aussi tout au long de la chaîne, c'est-à-dire de l'approvisionnement du fabricant à la vente au client voir à l'après-vente. Le discours des managers de la grande distribution à l'égard de l'avenir de leur secteur traduit d'ailleurs la forte intériorisation de ce discours en mettant l'accent sur la création de valeur comme condition nécessaire au développement de leur activité (Moati et al. 2010).

Dans cette perspective, la multiplication des maillons dans la chaîne n'est pas perçue comme une source potentielle de difficulté dans la mesure où la spécialisation de chacun et une meilleure coordination vont permettre un accroissement de la valeur ajoutée tout au long de la chaîne. L'enjeu est de faire émerger des « *sources originales de création de valeur fondées sur la co-construction de systèmes d'offre* » (Filser, Paché, 2008, p.131) plutôt que de s'appuyer sur la coexistence conflictuelle de systèmes développés séparément par les industriels et détaillants sans concertation.

Cependant, ces processus impliquent la mobilisation de nombreuses ressources pour gérer au mieux la coordination au sein des firmes et entre-elles, ce qui induit une perte de valeur au niveau de chaque maillon.

Les ressources humaines sont très sollicitées. Tout d'abord, parce que l'entreprise doit disposer d'un personnel capable à la fois de faire face aux changements technologiques éventuellement induits par la collaboration. Ensuite parce que ces personnes doivent être disponibles pour participer au pilotage d'un processus chronophage demandant une forte implication dans le but de développer une stratégie globale basée sur l'anticipation et d'éventuelles cellules de gestion des « crises ».

Mais le facteur humain est également primordial car la collaboration est avant tout une question de confiance et de communication, ces deux éléments jouant un rôle plus important que la relation contractuelle (Carbone, 2005). Or, pour Fawcett (2008), le management des relations au sein des organisations et entre organisations est un facteur majeur de réussite ou d'échec de la collaboration car seules de bonnes relations interpersonnelles permettront de construire la confiance nécessaire au partage des informations. L'une des difficultés majeures est donc de construire une culture commune à l'ensemble des participants ou, du moins, de leur faire accepter que les autres organisations ne doivent plus être envisagées comme participant à un rapport de force permanent où chaque espace laissé vacant est une opportunité pour l'autre.

Nous avons également vu que ces nouvelles modalités de gestion des espaces nécessitent des investissements, notamment en matière de NTIC afin de faciliter la circulation d'un flux croissant de données entre et au sein des firmes. Elles peuvent également nécessiter des investissements matériels, notamment en matière de logistique afin d'atteindre le niveau de performance croissant qu'attendent les autres partenaires. Ainsi, « *les dépenses liées aux opérations logistiques représentent une fraction croissante des marges d'exploitation des entreprises. Comme la valeur ajoutée tend à se réduire au profit du poste d'achat, suite au processus de recentrage et de mise en réseau […], les frais de circulation augmentent proportionnellement plus vite que d'autres, notamment ceux liés au cycle de production* » (Paché, Sauvage, 2004, p. 16).

L'étude de l'ASLOG pour 2008 - 2009 confirme cette tendance en montrant que l'amélioration de la qualité de la logistique s'est traduite par une hausse des coûts qui sont en moyenne passés de 9,9% en 2005 à 11,9% en 2008. Entre 2001 et 2003, toujours selon l'ASLOG, ces coûts avaient connu une progression de 1,4 point. Les entreprises du commerce, avec des coûts de l'ordre 14,3% en 2008 du chiffre d'affaire net, sont celles qui affichent le plus mauvais bilan en la matière (Paché, Sauvage, op. cit.).

La structure des coûts a évolué car, si depuis 2001, les coûts d'entreposage n'ont cessé de diminuer, ceux liés au transport et à la gestion administrative et financière de la logistique sont en progression constante[50].

[50] Source : http://supplychainafriconseil.over-blog.com/article-l-etude-benchmark-aslog-2008-2009-l-etat-de-l-art-de-la-logistique-globale-des-entreprises-45002054.html

De manière générale, on peut considérer que ces nouvelles modalités de gestion des espaces s'accompagnent d'importants coûts de transaction (Williamson, 1985) qui contrebalancent négativement la valeur issue des nouvelles organisations mises en œuvre, si tant est que celle-ci soit avérée (Fabbe-Costes et Jahre, 2007). L'accroissement du nombre d'intervenants dans la chaîne, tend de notre point de vue à accroitre ces coûts car « *Dans une approche SCM, l'évaluation de la valeur repose sur la compréhension et l'interprétation des perceptions et des attentes des clients, mais aussi de plus en plus de l'ensemble des parties prenantes impliquées dans la chaîne. Créer de la valeur dépend certes des choix stratégiques de l'entreprise, mais aussi des choix de ses partenaires, dont il convient de connaître les stratégies afin de se coordonner au mieux. La complexification des systèmes productifs, le recours croissant à l'externalisation et la diversité des formes prises par les relations entre les acteurs rendent cet exercice délicat*. » (Blanquart et al., 2011 , p.2)

ii. La persistance de la question du dernier kilomètre

Le problème du « dernier kilomètre » est à la fois une question économique et environnementale. Economique car ce dernier maillon qui vise à amener le produit au consommateur final ou au point de vente représente plus de 20% du coût total de la chaîne logistique (PIPAME, 2009). C'est particulièrement vrai en milieu urbain où la densité et congestion accrue des voies de circulation oblige à mettre en place des organisations spécifiques dans un contexte ou nombre de transporteurs sont de plus en plus réticents à desservir ce type de zones.
C'est également une question environnementale du fait des nuisances que produit cette circulation de flux de marchandises (bruit, dégradation de la qualité de l'air en particulier).

Or, ce problème est aujourd'hui un enjeu important pour nombre de distributeurs.
D'abord, car il contraint les firmes à repenser leur organisation. Les logiques de massification et d'optimisation mises en place pour les opérations en amont sont en effet inopérantes pour ce maillon et cela contraint à une réflexion spécifique sur ce type de problématiques, à une réflexion sur la dé-massification des flux.
Ensuite, car plusieurs tendances traversent aujourd'hui le secteur de la consommation dont deux majeures : le renouveau du commerce de « proximité » et la montée en puissance du e-commerce.

En effet, comme le rappelle Moati (2005), les mutations du système économique et de la distribution ont un impact direct sur la localisation du commerce et de l'urbanisme commercial.

Il montre ainsi que cette localisation est à la fois le fruit de forces centrifuges expliquant la localisation de certains commerces en périphérie – prix et malléabilité de l'espace disponible, accessibilité pour les clients et marchandises – et de forces centripètes induisant plutôt une localisation en centre-ville et illustrées aujourd'hui par le repositionnement d'enseignes notamment alimentaires sur le commerce de proximité en centre-ville. A cela s'ajoutent des forces de spécification qui conduisent les enseignes à s'implanter dans un environnement le plus cohérent possible avec l'image des points de vente afin d'appuyer la stratégie de différenciation. Il identifie pour finir des forces de polarisation – volonté de la part des enseignes de réduire les coûts de transport et de tirer partie d'économies d'échelle et d'agglomération – qui expliquent la constitution de zones concentrant un grand nombre d'enseignes.

Ainsi, si le commerce en périphérie des grandes agglomérations - issu du modèle fordiste de grande distribution - semble encore avoir de beaux jours devant lui, nombre d'enseignes cherchent actuellement à se rapprocher du client en se réimplantant dans des centres-villes. Dans le même temps, la stratégie du commerce en général est de diminuer au maximum les surfaces de stockage au profit des surfaces de ventes. Ceci est particulièrement important en centre-ville où le coût du foncier incite à valoriser le moindre mètre carré. Cela provoque une mise en tension encore plus forte des flux et donc une multiplication des livraisons qui accroît le problème du dernier kilomètre (PIPAME, op. cit.).

Le e-commerce est également un facteur d'accroissement des flux. En effet, la logique est ici d'amener le produit au plus prés du client final. Son développement – notamment favorisé par le vieillissement de la population, la diminution du taux de motorisation en centre-ville et la volonté des consommateurs d'obtenir le plus rapidement possible des produits sans avoir à se déplacer - se traduit donc immanquablement par une multiplication des envois, généralement de petite taille, à domicile ou a destination de points de livraison.

Mais ces tendances doivent composer avec une volonté accrue de la part des pouvoirs publics de limiter les nuisances liées à cette multiplication des flux. Si plusieurs outils existent en la matière, la France se caractérise par une approche généralement réglementaire qui va tendre à restreindre la circulation de ces flux, par exemple en interdisant l'accès de certains types de

véhicules à des zones du centre-ville ou en restreignant les heures possibles de livraison (Routhier, 2002 ; PIPAME, 2009). Les municipalités cherchent également à mettre en œuvre des solutions plus ou moins mutualisées de gestion des flux, comme par exemple les Espaces Logistiques Urbains (Boudouin, 2006). Mais force est de constater le peu d'effet de ces initiatives (PIPAME, 2009 ; Dablanc 2009). Ceci est notamment lié au fait qu'elles ne prennent en compte que le dernier maillon de la chaîne de transport alors que c'est l'organisation logistique décidée en amont et la structuration du commerce lui-même qui conditionnement la multiplication des flux. En d'autres termes, les commerçants en centre-ville auxquels s'adressent souvent ces initiatives n'ont pas de prise sur l'organisation de leur logistique (Zeroual, 2010), alors que les grandes entreprises de distribution et de transport qui ont déjà une logistique largement optimisée seront réticentes vis-à-vis des initiatives de mutualisation.

Cette question est d'autant plus intéressante qu'elle rappelle le caractère rugueux de l'espace (Bavoux et al., 2005) en montrant que la morphologie spatiale et la distance kilométrique continuent d'importer dans les stratégies spatiales des firmes. En d'autres termes, si les mutations économiques, technologiques et sociétales ont fait que la gestion de l'espace est aujourd'hui plus que jamais une question de gestion du temps, la distance physique continue de compter particulièrement dans certains espaces.

5.1.2. Performance sociale et environnementale

i. Des organisations logistiques traduisant et soutenant un déséquilibre des rapports de pouvoir entre producteurs et distributeurs

Nous avons vu que la gestion des espaces passe désormais par le recherche d'une plus grande intégration des fonctions, notamment de la part des distributeurs. Pour ce faire des stratégies plus ou moins collaboratives sont mises en œuvre, qui ne sont pas neutres du point du vue des rapports de pouvoir au sein du circuit de distribution.

Outre les problèmes de mise en œuvre, le fait de collaborer ou de simplement renforcer la coopération est une difficulté en soi pour les firmes.

Whipple et Russell (2007) rappellent que les partenaires doivent partir du postulat que l'autre est compétent et volontaire pour la démarche collaborative. La collaboration, basée avant tout sur la confiance, serait donc un moyen de gommer les rapports de force au sein de la chaîne. Or, ceux-ci continuent d'exister et apparaissent même comme un enjeu du processus.

Certaines entreprises sont obligées de participer si elles veulent garder leur part de marché ou rester dans la liste des fournisseurs d'un distributeur ou d'un industriel (Landry et al., 1998). Ainsi les bénéfices ne seraient pas les mêmes pour toutes les parties, et le client peut en arriver à des demandes abusives – par exemple une importante réduction des délais de livraison - avec, pour le fournisseur, une réduction de ses marges de manœuvre due à l'échange permanent d'informations.
Ainsi, même si Langley (2000) pose pour première règle que la collaboration doit être équitable et que chacun doit pouvoir en évaluer les coûts et bénéfices, Beaulieu et al. (2006) considèrent que la collaboration peut-être une pression supplémentaire pour les fournisseurs. Paché (2004) appuie ce propos en considérant que la démarche collaborative est perçue comme un processus inéluctable pour accroitre la valeur crée par l'ensemble des parties prenantes et « *sous-estime à tort la compétition existant entre entreprises dans le processus de captation de la valeur créée* » (p. 1). Ceci renvoie aux propos de Langley (2000) sur le fait que la collaboration serait un moyen pour des entreprises qui se sont concentrées sur un cœur de métier de retrouver une part du contrôle du reste de la chaîne.

Pour Bonet (2000), maîtriser l'organisation des flux logistiques reste perçu par les logisticiens et acteurs opérationnels comme un moyen de dominer ceux qui n'ont pas la maîtrise de ce type d'opération. Un distributeur n'a pas vraiment intérêt à transmettre directement les chiffres de vente en temps réel à son fournisseur car c'est un élément qui pourra lui servir lors de la renégociation du référencement des produits de ce dernier. En d'autres termes, les informations liées à la gestion administrative et logistique s'échangeront facilement car leur mutualisation apporte des gains immédiats et quantifiables et que ces données n'ont pas d'importance stratégique. Par contre, celles plus sensibles, posent plus de problèmes dans la mesure où le maintien de l'asymétrie d'informations est nettement préférable pour une des entreprises. On remarque donc que la collaboration est parfois dissymétrique. D'ailleurs, les grands groupes sont très souvent à l'origine des démarches les plus avancées, notamment ceux de la grande distribution et de l'automobile, confirmant que ce sont les clients qui semblent dicter la démarche. Cela vaut également pour les relations de prestation de service et notamment d'externalisation de la logistique, pour laquelle Min et al. (2005) ainsi que la littérature du Supply Chain Management constatent qu'elle est mieux réussie par les entreprises qui exercent un haut niveau de contrôle sur les prestataires (Razzaque et Sheng, 1998).

Au-delà, Filser et Paché (2008) montrent que la maîtrise de la logistique est une source de pouvoir pouvant reposer soit sur la coercition – système de sanction et de contrôle cependant peu efficace pour garantir l'adhésion – ou des processus non coercitifs permettant de susciter l'adhésion des partenaires et notamment des fournisseurs.
Cette adhésion est alors basée sur des contreparties que le fournisseur tire de son adhésion à l'organisation, comme le montre le tableau de Noireaux et Poirel (2009)

Tableau 12 : Gestion des opérations logistiques dans l'exercice des sources non coercitives du pouvoir
Source : Noireaux et Poirel (2009), d'après Filser et Paché (2008)

Sources non coercitives	Rôle et effets des opérations logistiques
La récompense	Remplacement des livraisons directes en magasin par l'enlèvement usine ou par la division des points de transport à travers les entrepôts ou plates-formes. Permet à l'industriel des gains de productivité et/ou un « recentrage » sur les activités créatrices de valeur.
L'expertise	Compétences logistiques des détaillants permettant la livraison « au bon endroit, au bon moment et en quantité suffisante ». Évite à l'industriel les ruptures en rayon ce qui limite les changements de marques de la part des consommateurs.
La légitimité	Découle de l'expertise du pilotage des flux. Confère au détaillant une certaine « autorité de type charismatique ».
La valeur de référence	Adhésion au système logistique du détaillant. Donne aux industriels (notamment les PME régionales) une meilleure visibilité par le consommateur final, un accès plus facile aux capitaux pour financer leur croissance

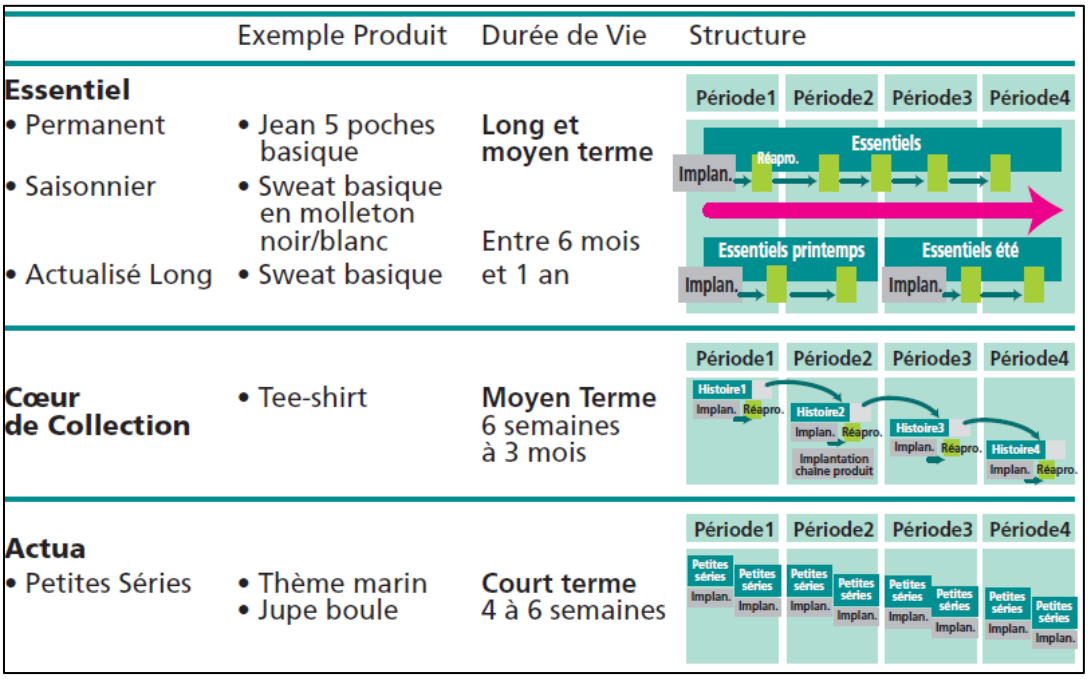
Il faut donc se garder d'une vision manichéenne de la situation car les firmes partenaires du distributeur peuvent trouver un intérêt aux nouvelles modalités de gestion des espaces mises en œuvre par les firmes de distribution.
Toutefois, l'évolution générale de la place de la distribution dans le système économique tend à montrer qu'il existe une forte concurrence horizontale qui oblige les enseignes à rechercher de nouveaux gisements de productivité pour maintenir ou restaurer leur profitabilité**.** Parmi ceux-ci, la maitrise de la logistique amont représente un levier important, expliquant l'intervention croissante des distributeurs dans ce domaine (Paché, Sauvage, 2004).

Si cela se traduit par une diversité de processus de coordination, cela va également se traduire par une pluralité de besoins en termes de circulation des marchandises, nécessitant plus ou moins de compétences de la part du producteur.
A titre d'exemple, l'enseigne Auchan détaille par exemple 5 manières différentes d'approvisionner les magasins. Cela va de la livraison directe en magasin – surtout adaptée

aux hypermarchés qui peuvent commander de grosses quantités aux fournisseurs – au passage par plate-forme dans un système en juste-à-temps - dans lequel le fournisseur n'intervient que jusqu'à la plate-forme – en passant par le fonctionnement en stock bien adapté aux produits pour lesquels les délais de livraisons sont assez longs, comme par exemple le grand import. Il y a enfin le système collaboratif de GPA[51], alors que le système en juste-à-temps se décline lui en transit alloti - le fournisseur prépare au départ de son site la commande d'un magasin – ou le transit en éclatement pour lequel la commande des magasins est préparée dans le site logistique du distributeur.

Une même catégorie de produit va pouvoir impliquer la mobilisation de ces différentes modalités de gestion, comme le montre la figure ci-dessous concernant la gestion des flux de produits d'habilement.

Figure 15 : Typologie de gestion des flux d'habillement par type de produit
Source : Supply Chain Magazine, n°23



Si nous détaillons ces différences c'est qu'elles ont un impact sur le producteur. En effet, le fonctionnement en stock ne nécessitera pas de sa part les mêmes compétences que le transit alloti. La livraison d'un site de stockage reposera sur l'acceptation d'une performance

[51] Gestion Partagée des Approvisionnements : mode de gestion dans lequel le fournisseur reçoit les chiffres de vente de ses clients (sortis de caisse en temps réel pour les systèmes les plus avancés). Il doit sur la base de ces chiffres faire des propositions de réapprovisionnement à ses clients qui valident ou corrigent ces propositions. Une fois celles-ci validées, le fournisseur peut procéder au réapprovisionnement.

logistique moindre de la part du fabricant. Il y aura en effet des délais de commande plus longs associés à des délais de livraison qui le seront tout autant. Cela sera généralement associé à un nombre de commandes plus faible, donc à une somme d'informations moins élevée à gérer de la part du fournisseur qui n'aura par ailleurs pas à investir dans des moyens sophistiqués de préparation de commandes par magasin dans la mesure où c'est le distributeur qui se charge de cette fonction dans son site logistique[52].

Le fonctionnement en juste-à-temps (ou transit) en éclatement demande une organisation plus élaborée de la part du fournisseur car les délais demandés de traitement de commande et de livraison sont plus courts. Cela implique une capacité de gestion accrue des flux informationnels par le fournisseur et des modalités différentes de préparation de commandes et de gestion des stocks en lien avec le processus productif.

Le recours à l'allotissement (cross-dock) représente un palier supérieur, impliquant des flux informationnels accrus et des modalités de préparation de commandes plus complexes dans la mesure où cela implique un nombre accru de colis. Comme pour le système en éclatement, le produit doit directement être prêt pour la mise en rayon ce qui implique un travail spécifique de conditionnent et préparation des produits de la part du fournisseur, comme le montre par exemple le cas de l'habillement[53].

La livraison directe en magasin est la forme qui demande le plus de compétences logistiques de la part du distributeur puisqu'il doit en plus maitriser les aspects de livraison des points de vente soit en interne, soit par le biais d'un prestataire. Mais, si cela peut apparaître de prime abord comme une contrainte, c'est en fait pour certaines firmes une source potentielle d'avantage concurrentiel, un facteur de différenciation appuyé par une forte réactivité et la démonstration au client d'une importante qualité de service.

ii. Allongement des distances de transport et question de la multiplication des flux, notamment pour les produits alimentaires

De manière assez logique, les nouvelles modalités de gestions de l'espace géonomique se sont traduites par un allongement des distances parcourues par les flux physiques. L'ampleur de cet allongement tout au long de la chaîne reste difficile à évaluer car cette gestion de l'espace s'est aussi soldée par une multiplication des flux. Comme nous l'avons indiqué, cela a conduit à une économie plus « transport-intensive » (Guilbault, Soppé, 2009). Les filières pour

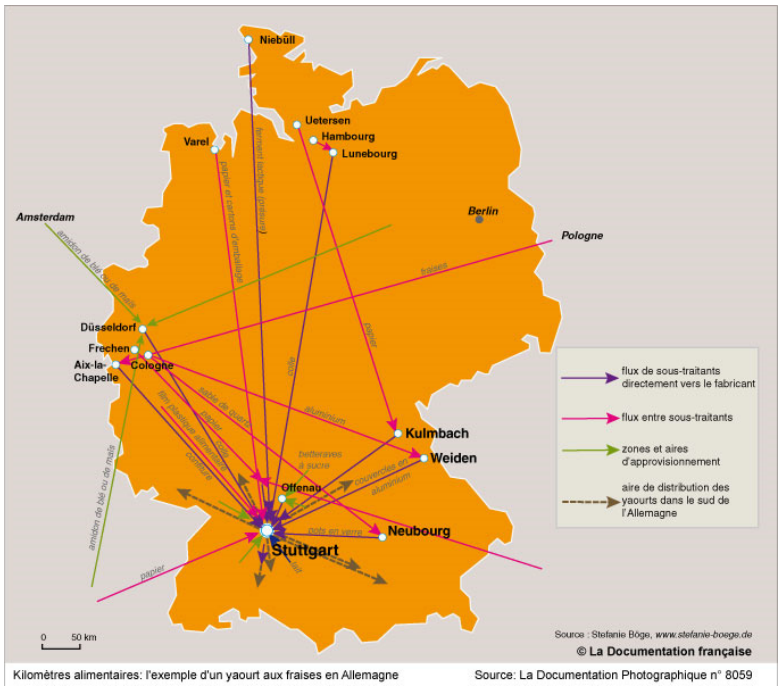
[52] Il peut cependant arriver que le fournisseur conserve la responsabilité du stock et sa propriété jusque dans le site logistique du distributeur, c'est ce que l'on appelle un stock avancé ou déporté.
[53] Supply Chain Magazine, n°23, avril 2008

lesquelles cette question a le plus été étudiée est celui de l'alimentaire, dans le cadre des débats autour des circuits courts de commercialisation.

Dans ces filières, les évaluations de la distance parcourue par les produits et les approches plus systématiques de comparaison de circuits d'approvisionnement datent de la fin des années 1990 / début des années 2000 (Pirog et al., 2001). La méthode des « food-miles » (kilomètres alimentaires) développée aux Etats-Unis a été l'une des premières à s'imposer dans ce domaine, constituant un indicateur simple et clair de la distance parcourue. Selon la méthode de calcul utilisée elle peut soit être un indicateur du niveau de dépendance d'une aire de consommation aux produits provenant d'une autre aire, soit indiquer la distance moyenne parcourue par un produit ou groupe de produits pour atteindre leur lieu de consommation.

Cette seconde méthode de calcul, Weithed Average Source Distance[54] (WASD), est la plus utilisée. Matérialisés sous forme de carte elle permet une bonne visualisation des flux nécessaires à la production, transformation et distribution d'un produit.

Figure 16 : Flux nécessaires à la production d'un yaourt aromatisé
Source : La Documentation Française[55]



De nombreux chiffres sont disponibles pour les Etats-Unis et montrent dans quelle mesure la distance moyenne parcourue par les produits alimentaire s'est accrue depuis la fin des années

[54] Moyenne pondérée des distances à la source.

[55] Documentation photographique n° 8059 : L'Agriculture mondialisée (Auteur : Jean-Paul Charvet)

60, passant d'une distance moyenne de 1 346 miles en 1969 à 1 500 miles en 1980 (Pirog, Benjamin, 2003).
Entre 1978 et 1999, les distances parcourues par les produits alimentaires en Grande-Bretagne ont augmenté de 50% (Op. Cit.),

A l'échelle de la France, l'enquête ECHO permet d'avoir une idée de la distance parcourue par les produits alimentaires et non-alimentaires. Ainsi, la distance parcourue par les envois entre 1988 et 2004 a-t-elle augmenté en moyenne d'un peu plus de 6,5%, passant de 166 km à 177 km.
Par ailleurs, la propagation du modèle en juste-à-temps à conduit à une augmentation du nombre d'envois et à un accroissement de leur fractionnement, donc à une multiplication des flux de marchandises. Ainsi Guilbault et Soppé (op. cit.) montrent-ils une progression bien plus importante du nombre d'envois que des tonnes transportées entre 1988 et 2004. Ceci témoigne d'un « *phénomène de fractionnement à la fois spatial et temporel des envois – pour transporter un même tonnage un nombre plus important d'envois est effectué* » (op. cit., p. 50).
Ils mettent également en évidence une augmentation des fréquences d'envoi des chargeurs vers les destinataires et une nette diminution du poids de ces envois, leur poids médian passant de 160 kg en 1988 à 35 kg en 2004.

Les circuits de grande distribution - qu'ils soient courts ou non de par leur nombre d'intermédiaires – renvoient donc à des espaces de coordination élargis associés à des organisations logistiques complexes. Si cette logistique apparaît largement rationalisée et massifiée, son bilan - tant du point de vue économique, que social ou environnemental - parait contrastée. Coûteuses, ces organisations traduisent et contribuent à renforcer le rôle stratégique des acteurs de l'aval, tout en générant des besoins accrus notamment en termes de transport.

La question qui se pose dès lors est celle de la performance de la logistique dans les circuits courts alimentaires et / ou de proximité. Nous avons en effet vu dans un premier temps que certains de ces circuits entrainent des besoins non négligeables en termes de logistique et transport. La première question est donc de savoir si, sur la base de la littérature disponible, nous pouvons considérer que les organisations mises en œuvre répondent à ces besoins. Au-delà, nous pouvons nous demander si les organisations logistiques observées dans le cadre de

ces circuits traduisent les différentes vertus économiques, sociales et environnementales communément associées à ces formes organisationnelles.

5.2. La performance du circuit court alimentaire et de proximité

Les circuits courts alimentaires et particulièrement ceux de proximité reposent le plus souvent sur une réduction des espaces géonomiques et économiques de la coordination. Pour autant, les premières analyses de ces chaînes logistiques raccourcies font apparaître un besoin toujours présent de gestion de ces espaces, à l'instar des autres circuits de distribution, mais selon des modalités qui peuvent différer en raison de la réduction des distances physiques et des volumes transportés. Se pose dès lors la question de la performance de ces chaînes et de la comparaison de cette performance avec celle des circuits de distribution plus classiques.
Ce sont ces aspects que nous allons aborder maintenant, en questionnant la durabilité économique, sociale et environnementale des modalités de gestion des espaces dans les circuits courts alimentaires et de proximité.

5.2.1. La performance économique et sociale

Nous allons d'abord nous intéresser à la rentabilité de ces circuits courts. Nous verrons que, si les chiffres manquent ou sont très vagues, nous pouvons retirer des différentes études un consensus quant aux besoins logistiques induits par certaines formes de vente. En d'autres termes, nous verrons que la rentabilité du circuit peut être remise en cause ou amoindrie par les ressources nécessaires à son bon fonctionnement.
Nous nous intéresserons ensuite au volet social et plus particulièrement à la création ou recréation de liens autres que marchands entre producteurs et / ou consommateurs. Nous questionnerons pour ce faire les types de coordinations jusque-là observés dans ces chaînes logistiques et verrons notamment qu'une fois encore la spécificité des circuits courts alimentaires de ce point de vue – par rapport aux chaînes plus longues - est parfois à relativiser. Nous rejoindrons la question des ressources abordée dans le volet économique en montrant que ces coordinations ne vont pas nécessairement de soi et demandent parfois un important investissement des parties en présence.

i. Des circuits plus ou moins rentables pouvant nécessiter d'importantes ressources

Dans un système agricole mondialisé[56] où les producteurs sont dépendants du cours de produits sur lesquels ils n'ont pas de prise et dont les rapides fluctuations peuvent les conduire à des situations économiques très difficiles, les circuits courts semblent représenter un moyen de retrouver une certaine indépendance et de capter une part bien plus importante de la valeur ajoutée en s'affranchissant des nombreux intermédiaires des circuits longs.

Nous sommes en effet dans un contexte difficile pour les exploitants, même si la situation est très variable d'une filière à l'autre. L'année 2009 a été marquée par une baisse des revenus agricoles de 34%[57] par rapport à 2008. La situation s'est ensuite améliorée en 2010 et 2011, avec une remontée des prix de vente toutefois associée à une hausse des coûts de production (Agreste, 2011b).

Face à ce constat, il y a d'un côté une volonté de renforcer la compétitivité - notamment par des innovations techniques - du système agricole existant afin de stabiliser les revenus (projet de loi sur la modernisation de l'agriculture et de la pêche). Mais il y aussi un mouvement plus diffus de développement des circuits courts. Pour les acteurs de ce dernier, ce sont ces circuits qui permettront d'enrayer la baisse du revenu agricole.

En effet, l'emprise du producteur sur la fixation du prix de vente d'un produit en circuit court semble plus importante. Cette liberté dans la fixation du prix et dans sa négociation directe avec les consommateurs est souvent mise en avant. Dans les faits, les prix pratiqués dans les autres circuits sont observés et servent de référence aux deux parties comme le montrent Dubuisson-Quellier et Le Velly (2008) dans leur étude des AMAP. La spécificité du circuit court apparaît ainsi plus dans l'existence d'un processus de négociation du prix entre producteur et consommateur (ou entre le producteur et l'intermédiaire) que dans le prix de vente pratiqué qui peut sensiblement être le même que dans d'autres circuits. En d'autres termes Maréchal (Transrural, 2006) considère qu'à quelques rares exceptions prés, le circuit court alimentaire ne crée pas de valeur ajoutée en soi mais joue par contre un rôle majeur sur sa répartition.

[56] Les échanges internationaux de produits alimentaires non-transformés et transformés représentaient plus de 640 Mds de $ en 2004 soit 7% des exportations mondiales (contre 45% en 1950 du fait de la hausse des échanges d'autres produits tels que les matières premières, produits fossiles et les produits manufacturés). Entre 1950 et 2004, les échanges internationaux de produits alimentaires ont progressé deux fois plus vite que la production (Rastoin, 2006).

[57] Source : http://www.assemblee-nationale.fr/13/dossiers/modernisation_agriculture_peche.asp

La différence – de taille pour le producteur – est que la valeur ajoutée se répartit entre un nombre bien plus restreint d'acteurs et qu'il peut a priori en capter une part bien plus importante (que le produit soit ou non transformé). Il est cependant difficile d'évaluer dans quelle mesure les revenus des producteurs augmentent car, si de nombreux témoignages font effectivement état d'une augmentation des revenus, on ne trouve pas de chiffres exacts sur le sujet. La grande force du circuit court, notamment de la vente directe est qu'il permet au producteur, en communiquant plus ou moins directement avec le consommateur, d'expliquer quelles sont ses contraintes de production et donc de justifier un prix de vente égal voire supérieur à ceux des filières longues alors qu'il n'y a plus ou quasiment plus d'intermédiaire.

Il semblerait également que le circuit court permette, par opposition à la vente exclusive de la production à un seul acheteur, d'avoir une trésorerie plus « régulière », avec des délais de paiement plus courts et, bien sûr, de ne pas risquer de se retrouver sans débouché en cas de désistement du client unique ou principal.
Il peut donc y avoir de considérables avantages pour le producteur à être en circuit court ou de proximité (Denéchère, 2007 ; Dufour, 2010). Cependant, les producteurs engagés dans ces circuits doivent mobiliser de nombreuses ressources et faire face à un certain nombre de contraintes.

Il y a d'abord des implications techniques au niveau de la production que nous ne développerons pas ici, même si nous pouvons signaler que ceux pour lesquels ce type de circuit représente la principale activité doivent avoir de bonnes compétences techniques afin de garantir une offre diversifiée (Demarque, 2010 ; Dufour et al., 2010).

Il y a ensuite une forte dimension organisationnelle. L'intégration de la fonction de commercialisation / distribution se traduit par des contraintes différentes en fonction du type de circuit court ou de proximité. Celles liées aux paniers de produits en vente directe sont bien connues et particulièrement éclairantes (Blanquart et al., 2009). Dans ce type de vente (en AMAP ou hors AMAP), le producteur doit le plus souvent livrer ses produits ce qui nécessite du temps, d'autant plus si le producteur reste durant la distribution au consommateur et prépare au préalable les paniers de produit. Les producteurs ont alors tendance à privilégier les distributions dans les zones qui leur sont aisément accessibles, délaissant celles qui présentent de fortes contraintes d'accessibilité telles que les centres des grandes agglomérations (Blanquart et al., op. cit.).

Outre l'acquisition de ressources nécessaires à la livraison (véhicule, contenants pour la marchandise), ce type de circuit nécessite également plus de compétences et parfois des outils spécifiques dédiés à la gestion du système (comptabilité, gestion du fichier client, gestion de la relation avec le consommateur, gestion de la fluctuation saisonnière de la demande et du turnover de la clientèle…).

Ces éléments, ajoutés au fait que la diversification tend à augmenter le besoin en main-d'œuvre, font que le producteur voit sa charge de travail augmenter et doit mobiliser plus de ressources matérielles, immatérielles et financières qu'une exploitation équivalente en circuit traditionnel. La question est alors de savoir dans quelle mesure ces contraintes sont finalement contrebalancées par l'augmentation du revenu disponible, même s'il est indéniable que le circuit court est généralement positif pour le territoire, impliquant des exploitations employant plus de main-d'œuvre que les autres (Capt et al., 2011)

Les contraintes liées au circuit court semblent donc principalement reportées sur les producteurs. Dès lors, le principal avantage économique pour eux est la sécurisation des revenus et leur plus grande régularité au cours de l'année.

Les collectivités territoriales souhaitant mettre en place une politique volontariste en la matière doivent également mobiliser un certain nombre de ressources pour inciter et / ou structurer et faire connaitre l'offre en circuit court (CERDD, 2010). Cela implique notamment des dispositifs plus ou moins élaborés d'aide à l'installation de producteurs ou de structures de transformation, une forte capacité d'animation et de mise en cohérence d'initiatives impliquant de nombreux acteurs, voire une nouvelle approche des documents d'urbanisme pour une meilleure intégration de la production alimentaire (par les agriculteurs ou les habitants).

La connaissance quant à la performance économique de ces circuits est donc largement en cours de construction. Mais nous pouvons d'ores et déjà considérer que, si ces formes de vente s'avèrent rentables dans certains cas, elles ne le sont pas automatiquement. Nous observons donc, à l'image de ce que soulignent Capt et al. (2011), des inégalités de perofrmance économique des exploitations en circuit court, à l'image de ce qui est observé pour les exploitations privilégiant le circuit long.

ii. Une reconnexion variable

Nous avons d'ores et déjà fourni quelques éléments sur la dimension sociale de ces circuits au travers de la présentation de leurs espaces économiques d'inscription. Nous avons vu que derrière la pluralité de formes organisationnelles se cache une grande variété d'intensité des coordinations entre producteurs, intermédiaires et clients, que ce soit entre ou au sein de chaque catégorie d'acteurs.

Revenons dans un premier temps sur le caractère novateur et alternatif des relations entre producteurs et consommateurs. De telles dimensions sont en effet mises en avant par certaines approches du circuit court alimentaire notamment les approches anglo-saxonnes en termes d'Alternative Food Network (Deverre, Lamine, 2010) ou en France à travers la notion de SYAL (Fourcade, 2006), voire de circuits de proximité.

Nous avons vu au travers de la typologie proposée par Chaffotte et Chiffoleau (2007) que certains circuits courts alimentaires et / ou de proximité relèvent des modes classiques de coordination producteur / consommateur. La vente à la ferme, sur les marchés, par internet, au travers d'intermédiaires tels que la restauration collective ou les grandes surfaces sont en effet des modes de commercialisation présentant peu de spécificités dans l'organisation de la transaction. Leur spécificité vient du fait, comme dans beaucoup d'autres circuits courts alimentaires, que l'acte d'achat du consommateur est motivé par des déterminants autres que ceux de la transaction commerciale classique. Le faible éloignement du point de vente ou du producteur, le soutien à une production locale ou encore les gages quant à la qualité est aux méthodes de production sont particulièrement importants (Prigent-Simonin et al., 2012a). Ces déterminants de la coordination traduisent une volonté de la part des consommateurs de mieux comprendre et de se rapprocher des problématiques agricoles. Mais ils traduisent également leur volonté d'être rassurés sur la qualité des produits, suite notamment à un certain nombre de crises sanitaires (Herault-Fournier et al., 2012a ; 2012b).

Il y a donc indéniablement un nouveau rapport aux producteurs qui peut parfois se manifester par une volonté de les rencontrer directement soit en se rendant à la ferme soit en participant à des manifestations plus ou moins ponctuelles organisées par les producteurs ou des acteurs tiers. Ce rapport renouvelé est aussi recherché par les producteurs notamment soucieux de fournir des gages de qualités aux consommateurs (Dufour, Lanciano, 2012) même si ce n'est pas la seule motivation possible.

Mais la relation peut se construire sans rencontres régulières, sans échanges plus ou moins fréquents d'informations autres que celles relatives à la transaction commerciale telles que le prix ou les informations sur les produits (Blanquart et al., 2009 ; Praly et al., 2009 ; Prigent-Simonin et al., 2012a). Ainsi le lien entre producteurs et consommateurs peut rester assez ténu, y compris dans des circuits inscrits dans des espaces géonomiques peu importants, la relation pouvant passer par des supports de communication plus ou moins dématérialisés ou par des acteurs tiers.

Mais cette reconnexion va-t-elle jusqu'à transformer la demande exprimée par les consommateurs et l'offre au client final préposée par les agriculteurs ?
Une fois de plus, la réponse apparaît contrastée. En effet, comme le soulignent les nombreux travaux sur la qualité des produits dans le cadre des circuits courts, il y a un travail plus ou moins collectif – en particulier dans le cadre des circuits directs - de construction / définition, de la qualité des produits et de l'offre dans son ensemble (Vincq et al., 2010). Concrètement, les producteurs ont le plus souvent à cœur d'adapter les produits à la demande, notamment en termes de diversité et sont prêts à adapter de manière plus ou moins importante leur « service » à la demande des clients, par exemple dans le cadre des circuits de paniers (Blanquart et al., 2009 ; Dufour et al., 2010). Les clients sont pour leur part réputés plus enclins à accepter des produits différents de ceux proposés dans les circuits de grande distribution que ce soit en termes de variété ou de saisonnalité des produits.
Cependant, leurs attentes en la matière ne sont que partiellement différentes. En effet, la spécificité des attentes et la plus grande acceptation de produits non-standard est surtout liée à des formes de circuits particuliers du type AMAP ou certains circuits de vente de produits issus de l'agriculture biologique (Rodet, 2012). Ceci est notamment confirmé par les travaux d'Ameiya et al. (2008) ou encore Prigent-Simonin et al. (2012b), qui montrent une grande variété de logiques des consommateurs en fonction des types de circuits. Denéchère et al. (2008) ou Prigent-Simonin et al. (op. cit.) montrent que les consommateurs des circuits alimentaires courts ou de proximité peuvent se fonder sur des critères relativement « standards » pour définir leurs attentes. Ainsi, les critères pour l'achat des produits issus des circuits courts sont à la fois liés à leur impact social (soutien à l'agriculture locale, réduction des intermédiaires, …) mais aussi aux produits en eux-mêmes que l'on veut avant tout frais et goûteux. La richesse de l'offre étant également une condition de réussite pour certains types de circuits comme les Points de Vente Collectifs, même si la largeur de gamme peut fortement varier d'un PVC à l'autre (Montet, 2008).

L'étude de la forme la plus alternative de circuits de proximité et réputée la plus symbolique de la reconnexion entre producteurs et consommateurs est à ce titre très intéressante. C'est sans doute pour cela que, bien que marginales en termes de parts de marché (Agreste, 2012), les AMAP sont un sujet aussi fréquemment abordé par les chercheurs.

Les travaux sur le sujet convergent pour montrer une pluralité de modes et d'intensités de la coordination entre producteurs et consommateurs (Dubuisson-Quellier, Le Velly, 2008 ; Olivier, Coquart, 2010). En effet, si la charte des AMAP qui encadre les relations dans ce type de groupements prévoit un contact direct régulier entre producteurs et consommateurs, dans les faits les rencontres ne peuvent être que très occasionnelles. En outre, la qualité des échanges est variable avec dans certaines AMAP de véritables processus participatifs conformes à l'esprit de la charte, alors que dans d'autres existent peu d'échanges en dehors des discussions au moment de la distribution des paniers et / ou des réunions occasionnelles. De plus, la participation occasionnelle des « amapiens » à certaines tâches de l'exploitation, participant à la reconnexion avec le monde rural, est pratiquée dans certaines AMAP mais ne se produit pas dans la plupart des cas.

Par ailleurs, le processus de fixation des prix, réputé alternatif à celui en vigueur pour les autres types de formes de vente, relève en fait d'une hybridation entre pratiques alternatives et standard (Dubuisson - Quellier, Le Velly, 2008). Il y a certes discussion entre le producteur et les amapiens sur ce point avec une évaluation plus ou moins précises des coûts de reviens pour l'exploitant, mais les prix pratiqués dans les autres circuits restent tout de même une référence importante pour les deux parties.

Enfin, les travaux d'Olivier et Coquart (2010) expriment bien l'ambigüité qui s'établit parfois dans la relation entre les deux parties. La coordination peut en effet s'avérer problématique en cas d'aléas, la responsabilité de chacun dans la prise en charge de ses conséquences étant au départ mal définie. Concrètement, les amapiens ne sont pas toujours prêts à continuer de financer l'activité du producteur en cas de perte de récolte et font appel à des critères de jugement de la qualité du service en vigueur dans les autres types de circuits pour justifier un désengagement du processus ou demander un remboursement d'au moins une partie des sommes investies.

Si, de manière transversale, l'achat en circuit court montre l'intérêt plus grand porté par le client aux productions plus ou moins locales et la volonté des producteurs de retrouver un lien plus direct avec le client, l'intensité de la reconnexion entre les deux parties est donc variable.

En outre, elle ne fait pas nécessairement appel à des formes alternatives de coordination qui seraient bien plus équilibrées que celles des circuits plus classiques.
Certains travaux montrent qu'il convient même d'être prudent quant aux vertus des formes se voulant les plus alternatives.

Ainsi, la revue de littérature consacrée par Deverre et Lamine (2010) aux travaux de recherche sur les circuits alternatifs met en relief le fait que les études anglophones des nouvelles relations avérées ou possibles entre producteur / consommateur se focalisent sur ce dernier type d'acteurs et font du producteur un acteur plus passif. Il n'est pas perçu comme l'initiateur ou un acteur clé pour la redéfinition du système alimentaire et les implications d'un tel mouvement pour lui sont peu prises en compte, alors même que nous avons vu que, ne serait-ce que d'un point de vue logistique, les conséquences sont nombreuses pour ce type d'acteur. Ici, le caractère alternatif du circuit est donc amenuisé par la perpétuation de la minimisation du rôle du producteur dans la construction du système alimentaire. L'organisation est toujours structurée par l'aval qui n'est pas cette fois représenté par l'industrie agro-alimentaire et / ou les distributeurs mais directement par la « communauté » de consommateurs pilotant le circuit.

Par ailleurs, les circuits alimentaires et / ou de proximité sont souvent associés à l'idée de renforcement et recomposition des solidarités entre producteurs. Or, là aussi, la pluralité des situations est de mise. D'abord, car nous avons vu à travers la typologie de circuits de Chaffotte et Chiffoleau (2007) que les initiatives en la matière peuvent être individuelles, qu'il s'agisse de la vente de paniers ou des formes de vente de loin les plus répandues telles que la vente à la ferme, celle sur les marchés ou la vente à un détaillant (hors GMS). Les formes de vente reposant sur des démarches collectives ne sont donc pas les plus représentées (Agreste, 2012).

Soulignons à ce titre une nouvelle fois que ceci est notamment lié au fait que la coordination n'est pas toujours simple, notamment à cause de la pluralité des profils d'agriculteurs engagés dans ces circuits (Denéchère et al., 2008 ; Dufour, Lanciano, 2012). Certains seront ainsi peu enclins à s'insérer dans un collectif pour développer leur activité, d'autres n'en ayant pas forcément la possibilité, du fait de leur profil et/ou de leur conception de l'activité agricole qui les rendent plus ou moins marginaux vis-à-vis des réseaux classiques de coopération entre producteurs (Dufour, Lanciano, op. cit.). Ces producteurs ont alors comme recours la

formation de collectifs d'un autre type ou vont au contraire développer des initiatives individuelles, sortant de leur relatif isolement par le biais du lien avec les consommateurs. Ce sont d'ailleurs ces producteurs qui auront le plus tendance à se tourner vers les circuits les plus alternatifs (Lamnie, 2012).
Cependant, la réussite d'un de ces producteurs dans la mise en place et pérennisation de son activité en circuit court peut ensuite être un facteur d'intégration dans le monde agricole. En effet, il peut permettre aux producteurs en question de montrer leur maitrise de compétences spécifiques et de gagner ainsi la reconnaissance par leurs pairs (Chiffoleau, 2012). Ils peuvent alors être un moyen de favoriser des solidarités incluant des producteurs jusque-là à l'écart des systèmes coopératifs classiques.

Persiste cependant largement l'idée que le collectif importe. Les initiatives des collectivités territoriales ou autres Pays pour soutenir ou impulser le développement de ces circuits tendent à favoriser les processus collectifs, les exploitants s'y engageant considérant qu'il s'agit d'une condition nécessaire à la structuration d'une offre bien identifiée par le consommateur (Vincq, 2010). Au final, même si les agriculteurs ne s'engagent pas nécessairement dans une forme de vente collective, une conscience de la nécessité de se concerter pour développer l'offre sur un territoire donné semble se propager chez certains producteurs qui vont mobiliser des réseaux professionnels préexistants ou des liens d'amitié avec d'autres producteurs (Chiffoleau, 2012). Dans des formes de vente dont l'organisation reste encore parfois à construire, où les « bonnes pratiques » ne sont pas nécessairement identifiées et connues et où le caractère local peut prendre le pas sur la recherche d'une extension des espaces de commercialisation, l'échange - plus ou moins formalisé - entre producteurs s'avère en effet parfois nécessaire. Il y a ici l'idée que se mettent en place sur certains territoires des coordinations telles que celles nécessaires à la structuration d'un SYAL (Fourcade, 2006b ; Muchnik, Sainte-Marie, 2010) sans que ce concept soit toutefois ouvertement évoqué.
Il faut toutefois souligner que ces initiatives ne gomment pas nécessairement les clivages institutionnels entre les organismes issus du modèle productif promu après la seconde guerre mondiale et ceux revendiquant la promotion de modèles alternatifs. Au-delà, le développement des circuits courts a même parfois exacerbé les tensions au sein de cette dernière catégorie d'acteurs (Olivier, 2012).
Différents travaux montrent cependant que l'engagement dans des initiatives collectives tend à renforcer les liens entre producteurs, ce que montrent notamment ceux réalisés dans le cadre du projet de recherche C.R.O.C et présentés par Chiffoleau (2010). Cette analyse en termes de

réseaux met notamment en relief la multiplication des liens entre producteurs, suite à l'engagement dans une intuitive collective.

De manière générale, Poisson et Saleilles (2012) montrent que chaque initiative collective doit trouver un compromis entre projet individuel, projet collectif et projet de territoire, ce qui nécessite généralement une forte coordination entre un noyau de producteurs et une coordination plus « lâche » avec d'autres partenaires qui doivent être un soutien mais qui ne doivent pas mettre en péril le projet en cherchant à imposer leur perception de l'initiative de départ. Nous pouvons noter que les coordinations évoluent dans le temps notamment avec l'arrivée de certains acteurs et la sortie de certains autres du dispositif.

Nous pouvons donc conclure que la durabilité sociale des circuits courts est notamment abordée au travers des liens entre producteurs et consommateurs et / ou entre producteurs qu'ils permettent – ou non – de tisser. Nous pouvons à ce titre noter le faible intérêt a priori porté aux relations producteurs / intermédiaires, excepté dans le cadre des études interrogeant l'influence de la demande par la restauration collective sur la structuration de l'offre en circuits courts (Praly et al., 2009 ; Praly et al., 2012).

Au regard de ces travaux, nous pouvons conclure que les circuits courts traduisent une préoccupation croissante des consommateurs vis-à-vis du maintien d'une production locale, assimilée à une production de qualité. Dans le même temps, les agriculteurs - par le développement des circuits courts - manifestent également un souci de reconnexion plus ou moins fort avec la demande finale, pour des raisons sociales mais également économiques.
Mais ce niveau de reconnexion est en réalité très variable selon les formes de circuits et au sein même de chaque forme, demandant des efforts d'adaptation de part et d'autre. Il en va de même pour la coordination entre producteurs qui n'est pas nécessairement un corollaire des circuits courts alimentaires et / ou de proximité puisque les formes de vente dominantes en la matière (vente à la ferme, sur les marchés, à un détaillant) sont plutôt individuelles. Processus de long terme demandant un réel engagement, la coopération entre producteurs n'en est pas moins, quand elle fonctionne, un réel vecteur potentiel de renforcement des solidarités et coopérations et de construction d'une offre cohérente sur un territoire.
D'un point de vue logistique, ceci nous renvoie à la question des coordinations au sein des chaînes et à la circulation des flux d'informations. Nous pouvons ici percevoir une multiplicité de besoins en la matière, tant du point de vue de l'intensité que du contenu des

contacts. Les problèmes de coordination identifiés montrent qu'il existe des marges de manœuvre pour l'amélioration de ces coordinations, que ce soit avec les consommateurs ou les partenaires producteurs. L'exemple de la restauration collective montre également que la coordination avec les intermédiaires ne va pas de soi et que leur participation au circuit court est loin d'être anodine pour la structuration du circuit induisant des besoins logistiques.

5.2.2. La performance environnementale

Les études axées spécifiquement sur le transport comparent - pour un même produit ou un ensemble de produits - plusieurs types de circuits, mettant en parallèle circuits longs et circuits courts (Perez-Zapico, 2008, Rizet et al. 2005, 2008 ; Pirog et al. 2001).

Nous avons vu que les food-miles sont un indicateur permettant de mesurer la distance parcourue par les produits et qu'ils ont montré une tendance à l'accroissement de ces distances. Mais ce seul indicateur, s'il est un bon outil de communication (Perez-Zapico, 2008), ne constitue en rien une évaluation de la performance environnementale du circuit court car d'autres paramètres doivent être pris en compte, en particulier les modes de transport, le type de carburant utilisé, le taux de remplissage et la fréquence des trajets. C'est combiné à ces quatre autres critères que les food-miles sont pertinents car ceux-ci démontrent que la réduction des distances parcourues ne garantit pas systématiquement un meilleur bilan environnemental.

Comparant trois types de circuits pour 28 produits frais non-transformés distribués en Iowa[58], les travaux de Pirog et al. (2001) ont notamment montré les résultats suivants :

[58] Un circuit « conventionnel » de produits d'origine nationale distribués via des chaînes longues, un circuit « régional » de produits exclusivement issus de l'Etat d'Iowa vendus via un réseau d'intermédiaires ou au moins un intermédiaire, un circuit « local » divisé en deux groupes, l'un vendant directement via un Community Supported Agriculture System ou un marché de producteurs, l'autre vendant directement à des restaurateurs ou des institutions. On peut noter qu'ici le critère de distance est le critère discriminant du circuit court. A noter également que ces chiffres sont issus de projections montrant ce que seraient les résultats pour 10% de produits frais consommés en Iowa fournis par chaque circuit.

Tableau 13 : Les émissions de CO2 des circuits alimentaires
Source : tableau adapté de Pirog et al., 2001

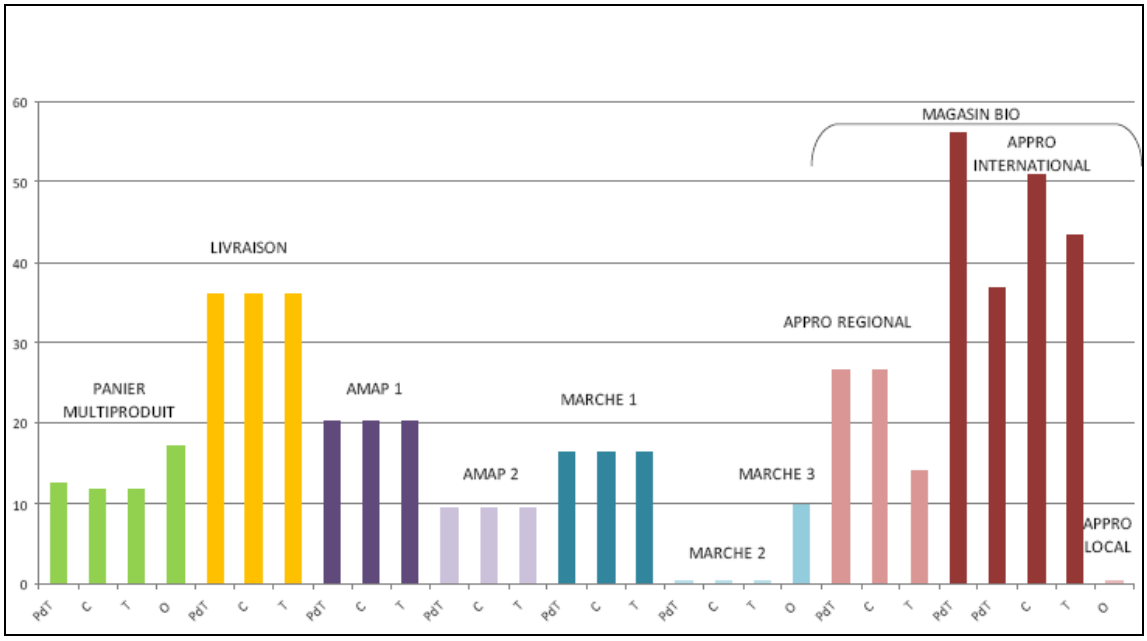
Système alimentaire et type de véhicule	Distance parcourue (miles)	Emissions de CO2 (kg/an)
Conventionnel Semi-remorque	2 245 423	3 806 877
Régional Iowa Semi-remorque	134 230	227 574
Régional Iowa Camion de taille moyenne	370 289	450 527
Local – CSA, marchés de producteurs Camionnette	848 981	438 822
Local – Institutionnels Camionnette	1 518 155	784 712

Ce premier tableau montre que les circuits plus localisés ont un bilan bien plus favorable que le circuit conventionnel en termes d'émissions et de kilomètres parcourus. Cependant, il s'avère que le circuit local, caractérisé par l'approvisionnement direct des consommateurs par le producteur, offre un bilan moins favorable que le circuit régional dans lequel les flux sont plus concentrés, avec un nombre de point à approvisionner plus restreint - ce qui limite le nombre de trajets - et des trajets effectués avec des véhicules ayant une plus grande capacité de chargement. La différence de résultat entre le circuit local approvisionnant des restaurateurs et des institutions[59] et l'autre circuit local semble provenir en grande partie de la différence de distances parcourues qui a pu être observée sur le terrain.

Nous pouvons illustrer plus finement cette acception à travers les résultats de l'étude menée par Perez-Zapico (2008) qui a calculé les émissions de gaz à effet de serre pour différents circuits desservant le Pays de Dinan. Le tableau suivant illustre les émissions respectives des différents circuits étudiés.

[59] Hôpitaux, universités, cantines scolaires, restaurants d'entreprises et centres de conférence.

Figure 17 : Emissions de gaz à effet de serre pour différents circuits de distribution du Pays de Dinan, en G équivalent C/km par kg de produit
Source : Perez-Zapico, 2008



Note : PdT = pommes de terre, C = Carottes, T = Tomates, O = Oeufs

Ces résultats sont intéressants dans la mesure où ils confirment que les circuits inscrits dans les aires géographiques les plus restreintes ne sont pas nécessairement les moins émetteurs de GES par kilo de produit transporté.

En effet, la distance totale parcourue par les produits est – sauf pour les œufs – deux fois moindre pour le circuit « marché 1 » que pour le « panier multi-produit ». Les émissions de GES sont cependant en moyenne plus élevées dans ce second circuit. Par ailleurs, les émissions sont beaucoup plus élevées dans le circuit « livraison » que dans « AMAP 1 » où la distance parcourue est pourtant la même. Ce circuit de livraison à domicile présente même des niveaux d'émissions de GES supérieurs à ceux de produits régionaux distribués par le circuit « magasin bio » ayant, eux, parcouru une distance dix fois plus importante.

Cette faible adéquation entre distance parcourue et émissions de GES est liée au type de véhicules utilisé et à leur taux de chargement, les circuits utilisant des véhicules plus grands avec un taux de chargement plus élevé présentant un meilleur bilan.

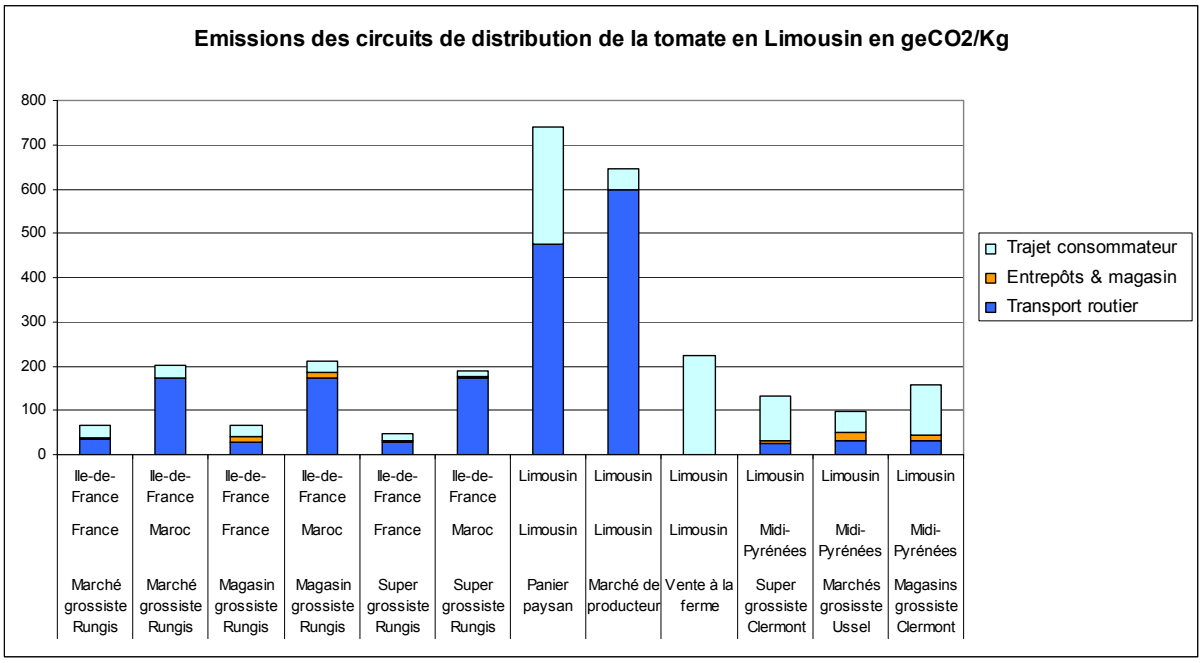
Nous constatons par contre que le meilleur bilan est celui du circuit « marché 2 » dans lequel la distance parcourue est la plus faible de l'échantillon, soit 5 km. Ce très bon bilan n'est toutefois pas lié à la seule distance, il dépend aussi du taux de chargement qui est très élevé à l'aller comme au retour.

Ceci confirme que le circuit le plus local n'est pas nécessairement le moins polluant du point de vue des émissions de GES, et qu'il y a un fort enjeu lié à l'amélioration des taux de chargement. Ceci atteste par contre du moins bon bilan des circuits internationaux, représentés en rouge sur le graphique.

Mais, pour être plus pertinente, l'évaluation environnementale doit aussi prendre en compte les déplacements des consommateurs - liés aux caractéristiques des territoires desservis par le circuit et à sa nature - et les dépenses d'énergie liées aux différentes étapes dans la chaîne logistique.

Les travaux de Rizet (2005, 2008) démontrent l'importance de ces deux facteurs. Ayant comparé (Rizet, 2008) divers circuits de fruits et légumes, il montre notamment que le trajet effectué par le consommateur peut représenter jusqu'à 94% des émissions d'un circuit (cas de la pomme en vente directe à la ferme en Limousin). De manière générale, il montre que la part des émissions dues aux entrepôts et magasins et aux trajets des consommateurs peut représenter une part significative des émissions avec de très fortes variations selon le type de circuit et la densité de population de la zone géographique qu'il dessert. Ainsi l'étude des circuits courts et longs de distribution de tomates en Limousin montre des résultats saisissants.

Figure 18 : Emissions de GES des circuits de la tomate
Source : graphique réalisé à partir de Rizet (2008)



Ce graphique montre clairement que même si le produit parcourt peu de distance son bilan en termes d'émissions de GES peut être défavorable dans la mesure où les quantités transportées sont faibles voire très faibles et où les petits trajets sont nombreux. A l'image de ce qui a été montré par l'étude de Pirog et al. (2001), les circuits internationaux ou très localisés offrent un bilan médiocre en termes d'émissions mais pour des raisons différentes. Ceci montre également l'importance que peuvent prendre les trajets des consommateurs dans le bilan des circuits courts et des circuits conventionnels.

La mesure de ces derniers tient compte non seulement de la distance parcourue, du mode de transport (en particulier part du transport en voiture), du poids des achats et de la finalité du trajet (exclusivement pour l'approvisionnement alimentaire ou non).

Comme indiqué, ces caractéristiques varient en fonction du type de point de vente et du territoire – urbain ou rural – dans lequel il se situe.

L'étude confirme que les distances parcourues sont bien plus longues en milieu rural qu'en milieu urbain – 2,2 km en moyenne en urbain et 6,8 km en moyenne en milieu rural - y compris pour les approvisionnements en hypermarché ou supermarché en périphérie. C'est aussi dans ces deux types de points de vente que le poids des achats est le plus important, étant le plus faible pour les achats en épiceries de quartier.

Notons également que le recours à la voiture est bien plus fréquent en milieu rural, qu'en milieu urbain. Le seul circuit pour lequel il y a peu d'écarts est celui du supermarché en périphérie, pour lequel le taux de recours à la voiture est de 92% en milieu urbain, contre 97% en milieu rural.

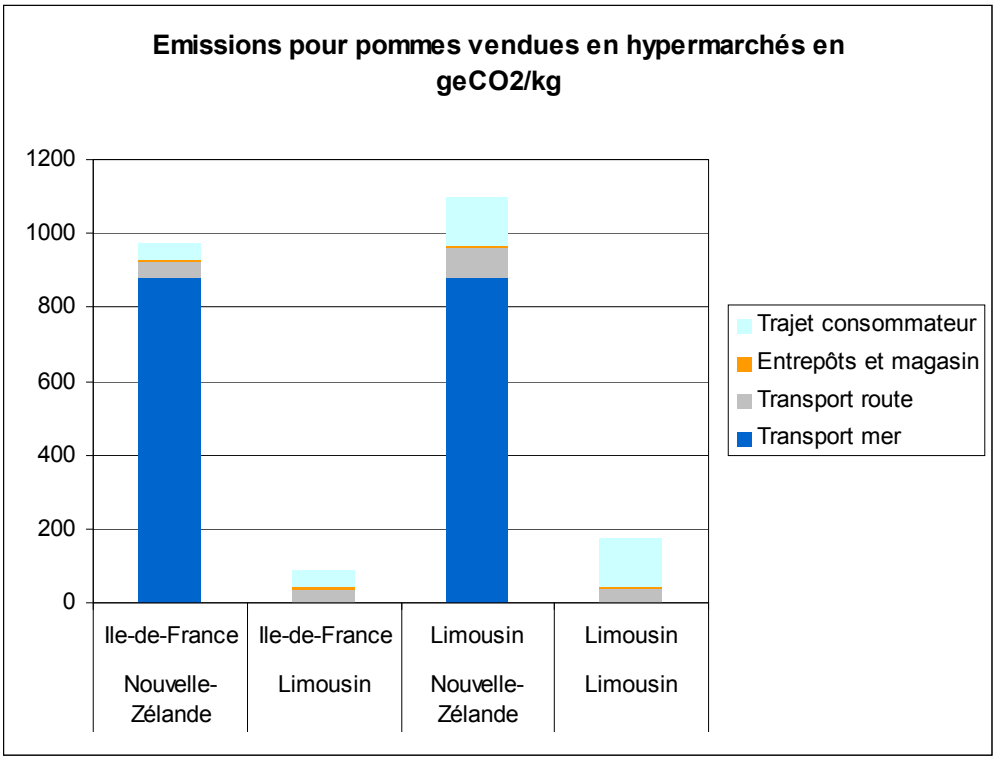
Les tendances sont en revanche plus contrastées concernant le poids des achats et les motifs de déplacement. Pour le détail nous renvoyons le lecteur à l'Annexe 3 de notre mémoire. Soulignons simplement que le poids des achats est généralement plus important dans les territoires ruraux qu'en milieu urbain. Les déplacements sont en revanche autant dédiés au seul achat de fruits et légumes en milieu urbain (53%) qu'en milieu rural (54%), avec toutefois de fortes disparités en fonction des types de points de vente.

Ce sont tous ces facteurs qui expliquent les disparités observées entre circuits concernant le poids des déplacements des consommateurs dans le bilan environnemental. Ils permettent notamment de comprendre le fort décalage en la matière entre circuits urbains et ruraux.

Ceci montre que les circuits très localisés ont d'importantes marges d'amélioration de leur bilan environnemental, mais que cela s'inscrit dans une problématique plus large d'accroissement des quantités de produits distribués par les circuits courts. Il ne faut donc pas

les remettre en cause au prétexte qu'ils ne seraient que peu performants par rapport aux circuits internationaux car ces derniers sont déjà largement optimisés et n'ont quasiment aucune marge de manœuvre (Paché, Sauvage, 2004). Par ailleurs, ces circuits présentent toujours un bilan médiocre à très mauvais, particulièrement quand il s'agit de produit au poids unitaire assez élevé et étant donc transportés en plus petite quantité comme en témoigne le tableau suivant.

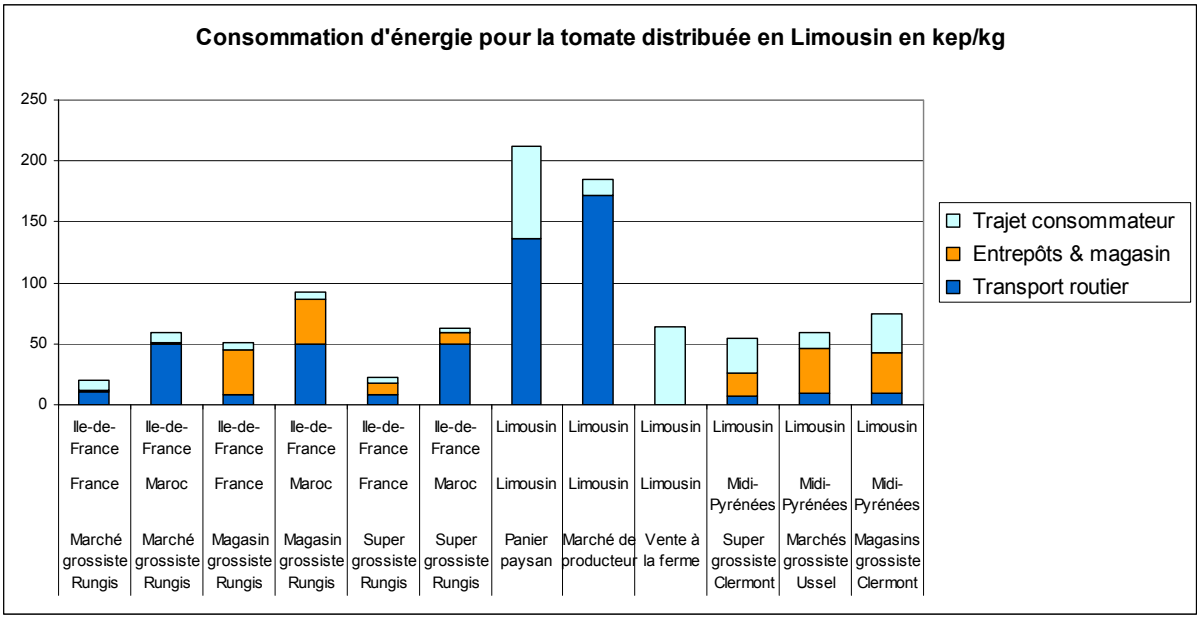
Figure 19 : Emissions de GES des circuits de la pomme
Source : graphique réalisé à partir de Rizet (2008)



Les travaux sur les émissions de GES donnent donc des résultats très intéressants sur le rapport entre réduction des distances parcourues et réduction des émissions, montrant que les deux ne sont pas nécessairement corrélées. Ainsi, réduire la distance ne suffit pas à assurer une plus grande durabilité aux circuits de distribution et des efforts – concernant notamment les taux de chargement - doivent être menés en parallèle pour améliorer le bilan du transport.
Cette tendance est confirmée par plusieurs études, malgré des différences de méthodes de calcul et définition des circuits retenus.
La question est alors de savoir si ce bilan en termes de GES est confirmé par d'autres indicateurs environnementaux.

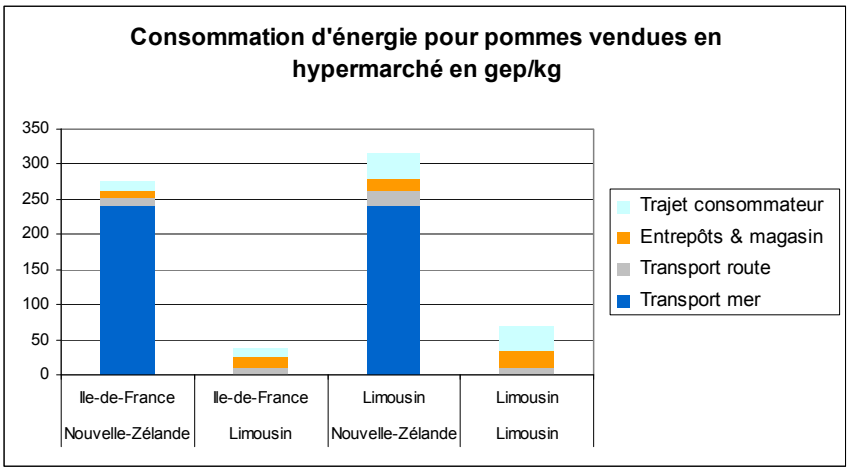
Les consommations d'énergie sont également un indicateur très courant, souvent évalué lors des mêmes études que celles qui réalisent le bilan carbone. Elles peuvent être exprimées de diverses façons, généralement en équivalent pétrole ou kilowatt. Des variations de résultats peuvent être constatées du fait des méthodes de calcul qui impliquent (pour obtenir un indicateur synthétique) l'utilisation de facteurs de conversion pouvant être différents.
En termes de résultats, si on observe quelques nuances par rapport aux émissions de GES, les grandes tendances restent les mêmes.

Figure 20 : Consommation d'énergie des circuits de la tomate
Source : graphique réalisé à partir de Rizet (2008)



Dans cet exemple, les tendances concernant la consommation d'énergie sont les mêmes que pour les émissions de GES. La différence la plus notable est la part plus importante représentée par l'entreposage et le passage en magasin du produit, particulièrement la distribution en petits magasins d'alimentation et en supermarchés. L'analyse des consommations « entrepôts & magasin » plaide en faveur des chaînes plus courtes dans lesquelles les transits et manipulations de produit sont limités, et pour les circuits de distribution dans lesquels il y a un important turnover des produits.

Figure 21 : Consommation d'énergie des circuits de la pomme
Source : graphique réalisé à partir de Rizet (2008)



L'observation de la distribution en hypermarché confirme ce qui été dit précédemment à savoir une part plus importante dans le bilan de l'entreposage et du passage en magasin que pour les émissions de GES et un bilan bien plus favorable aux circuits plus locaux, le très local n'étant pas celui qui offre le meilleur bilan.

De manière générale, le bilan environnemental hors production des différentes chaînes montre qu'à organisation identique ou quasi-identique, le bilan est toujours plus favorable aux produits qui parcourent moins de distance mais que cette dernière devient un critère bien moins important quand on compare des chaînes à l'organisation sensiblement différente et notamment des chaînes plus ou moins optimisées.
C'est ce que confirme l'étude menée en Allemagne (Schlich et al. 2006) comparant pour divers produits plusieurs circuits de production et distribution plus ou moins localisés.
La part de ce travail consacrée à la viande d'agneau commercialisée en Allemagne a montré que la consommation d'énergie liée au transport et à la distribution est relativement semblable pour la viande produite en Allemagne et pour celle produite en Nouvelle-Zélande. L'importante distance parcourue par le produit est en effet compensée par la bonne efficacité énergétique du transport maritime par container qui permet une massification des flux.

Ce ne sont pas les seuls indicateurs possibles du bilan environnemental de ces circuits. Les analyses par cycle de vie, l'empreinte écologique ou encore l'évaluation des coûts externes, permettent également de fournir des éléments. Ils rappellent notamment que le transport ne constitue qu'une part du bilan. Sa part, que ce soit en termes d'émission de CO_2 ou de

consommation d'énergie finale, varie en fonction d'une multitude de facteurs : volume produit, mode de production, transformation, etc.

Globalement, le transport représentait, en 2001, 11%[60] de l'énergie consommée par le système alimentaire américain, ce même système représentant 15,6% de la consommation d'énergie du pays (Pirog et al., 2001). La production représentait pour sa part 17,5% de la consommation d'énergie du système alimentaire, la transformation étant le poste le plus énergivore (28,1%) devant la préparation de plats à la maison (25%). Pour la Grande-Bretagne, les produits agricoles et alimentaires représentaient 28% des biens transportés en 2005, en termes de food-miles (Pretty et al., 2005).

Le mode de production et notamment le fait d'être en agriculture biologique ou non compte donc, de manière plus ou moins importante selon les auteurs (Redlingshôfer *in* Schlich, 2006). Nous ne développerons cependant pas cette question puisque nous nous intéressons avant tout aux modalités d'organisation de circulation des flux et non aux méthodes de production des flux de marchandises circulant dans le circuit.

Ces travaux battent en brèche l'idée reçue selon laquelle les circuits les plus durables d'un point de vue environnemental sont ceux dans lesquels les produits parcourent le moins de kilomètres. Si nous excluons la question du mode de production – dont nous reconnaissons qu'il joue un rôle majeur pour la durabilité du circuit – nous constatons que l'optimisation de la logistique et du transport jouent un rôle non négligeable dans le bilan environnemental de ces organisations. Ce manque d'optimisation induit dans certains circuits locaux des émissions de gaz à effet de serre et des consommations d'énergie par kg de produit parfois bien supérieures à des circuits inscrits dans des espaces géographiques plus larges et concernant des flux de produits plus importants. La multiplication des petits trajets, le faible taux de chargement et le type de véhicule utilisé[61] expliquent grandement cette moindre performance de certains circuits. Mais les déplacements des consommateurs comptent également – et parfois pour beaucoup - dans ce bilan, montrant là aussi que la multiplication des trajets individuels, notamment en milieu rural, a un impact sur la durabilité environnementale. En dernier lieu le stockage et la configuration du point de vente jouent un rôle, notamment du point de vue des consommations d'énergie.

[60] Ce chiffre ne prend a priori pas en compte les déplacements des consommateurs.

[61] Rapportées à la tonne-kilomètre, les émissions des véhicules utilitaires légers à usage professionnel sont bien plus élevées que celles de véhicules plus lourds du type camions avec Poids Total Autorisé en Charge < 7,6 tonnes.

Certes, comparativement aux chaînes sur très longue distance et transportant d'importants volumes, ces circuits plus locaux sont le plus souvent moins polluants pour ce qui est du seul transport. Cependant, l'existence de marges d'amélioration de la logistique et du transport est très nettement identifiable dans les circuits courts alimentaires et notamment ceux de proximité.

CONCLUSION DU CHAPITRE :

Nous pouvons donc distinguer quelques traits caractéristiques de la performance de la gestion des espaces dans les différents types de circuits de distribution. Ainsi, le circuit court de grande distribution ne semble parvenir que partiellement à ces objectifs de réduction des coûts de transport et de transaction. Par ailleurs, les organisations mises en place traduisent et contribuent à soutenir un déséquilibre des rapports de pouvoir au sein des chaînes logistiques. De plus, on constate dans ces circuits des difficultés de gestion de l'espace physique entre distributeur et client final (dernier kilomètre) alors que dans le même temps ces organisations affichent des besoins de plus en plus importants en matière de transport, a priori peu compatibles avec les objectifs de durabilité notamment environnementale.

En contrepartie, les circuits courts alimentaires et / ou de proximité semblent de prime abord offrir un meilleur bilan environnemental qui n'est toutefois pas systématiquement confirmé par les différents travaux menés sur le sujet.. Il ne semble donc pas se dessiner chez les acteurs de ces circuits de stratégie générale poussée de minimisation des externalités qui serait permise par la baisse des coûts liée à la réduction des distances. L'étude du volet économique pousse d'ailleurs à s'interroger sur cette baisse des coûts ou la hausse de la profitabilité dans les circuits courts, ces derniers offrant des niveaux variables de performance en la matière.

Enfin, le volet social pose également question. Ces circuits sont communément associés à un rapprochement entre producteurs et consommateurs ou entre producteurs eux-mêmes, et à la promotion de nouveaux modes plus « éthiques » de consommation, plus favorables aux producteurs. Nous pouvons cependant constater que le niveau souhaité et effectif de reconnexion est variable en fonction des organisations et des acteurs impliqués. La compréhension mutuelle ne va pas de soi et nécessite une circulation de flux informationnels parfois problématique car nécessitant des ressources et / ou la construction d'un espace cognitif commun qui ne peut se faire instantanément et sans réelle implication des différents acteurs, particulièrement dans le cadre d'initiatives collectives. En outre, le rééquilibrage des relations entre l'amont et l'aval, souvent considéré comme une vertu majeure de ces circuits, n'est pas nécessairement constaté y compris dans certaines formes très alternatives,

notamment car le producteur n’a pas nécessairement les moyens d’organiser autrement son activité.

Tout ceci met en relief les avantages mais aussi les inconvénients des différents types de chaînes et nous montre que la plus grande durabilité supposée des circuits courts alimentaires et de proximité ne pourra être atteinte sans efforts d’amélioration de la gestion de leurs espaces de coordination, c'est-à-dire sans amélioration de la logistique et du transport.

Conclusion de la première partie

Les circuits de distribution sont un objet éminemment protéiforme ayant cependant en commun un but premier de gestion des espaces physiques et relationnels traversés par un produit, de sa production à sa vente au client final. Parmi eux, les circuits courts alimentaires occupent une place particulière du fait de la réduction des espaces géonomiques et / ou économiques sur laquelle ils reposent le plus souvent. Mais, si on parle le plus souvent des circuits spécifiques nommés « circuits de proximité », ces circuits courts sont en réalité très divers, trouvant leur place dans un système de production et distribution plutôt marqué par un élargissement généralisé des espaces de la coordination.

Il peut, dès lors, sembler paradoxal de se pencher sur les circuits de proximité et autres circuits courts alimentaires inscrits dans des espaces restreints, ceux-ci n'étant finalement qu'une petite partie des circuits courts et représentant a priori de faibles parts de marché. Mais les nombreux enjeux sociétaux auxquels ils renvoient - notamment liés au développement des espaces locaux dans un contexte de mondialisation - en font un objet d'étude des plus pertinents.

Se pose alors la question de la véracité et des implications de la réduction des espaces au sein de ces circuits. Ayant montré que cette réduction est variable d'un circuit à l'autre, nous pouvons constater que les besoins de coordination et de gestion des espaces ne sont pas annihilés y compris lorsque ces espaces sont réduits, que ce soit pour des raisons économiques, sociales ou environnementales. En d'autres termes, la performance de l'organisation logistique et du transport continue de compter, y compris dans les chaînes les plus courtes.

Mais la connaissance plus fine des besoins d'amélioration et des outils potentiellement mobilisables reste pour une grande partie à construire, notamment dans les circuits avec intermédiaires, généralement moins étudiés que les autres.

La partie suivante aura donc pour but de présenter une approche théorique capable de développer cette connaissance des besoins et des outils potentiellement mobilisables pour l'amélioration de la logistique dans les circuits courts alimentaires et de proximité. L'enjeu d'un tel travail sera notamment de comprendre et prendre en compte la diversité de besoins en la matière, les acteurs poursuivant visiblement des objectifs pluriels et non simplement liés à une recherche de réduction des coûts de gestion des espaces.

DEUXIEME PARTIE : DES ORGANISATIONS LOGISTIQUES DETERMINEES PAR LES TERRITOIRES ET LES MONDES DE PRODUCTION

Malgré un enjeu commun de gestion des espaces géographiques et économiques, les circuits courts de commercialisation renvoient - comme nous l'avons vu au cours des chapitres précédents – à une pluralité de formes organisationnelles soutenues par des dispositifs logistiques plus ou moins sophistiqués. Ainsi ce « méta-enjeu » renvoie-t-il en réalité à une diversité de problématiques de gestion de l'espace, plus ou moins prégnantes en fonction du type de circuit.

La performance de ces circuits est en outre plurielle et contrastée, y compris au sein de la catégorie des circuits de proximité ou des circuits courts alimentaires. Cette diversité témoigne elle aussi de la pluralité de buts qui semblent être recherchés par les firmes et acteurs, mais aussi de certaines contraintes concernant la structuration de l'organisation logistique.

L'existence d'une telle diversité est peu compréhensible dans le cadre de ce que l'on peut désigner comme l'approche « standard » de l'espace en économie[62], qu'il s'agisse des approches de l'espace physique / géographique ou de celles de l'espace relationnel. Dans ce cadre marqué de longue date par le paradigme néo-classique, l'action est en effet uniquement guidée par un comportement individuel de minimisation des coûts de structuration et fonctionnement du circuit. Les stratégies des agents pour la gestion des espaces dans lesquels ils sont inscrits, en d'autres termes les stratégies logistiques, devraient donc témoigner de cette convergence vers une stratégie transversale de minimisation des coûts / maximisation de l'utilité. Elles devraient en témoigner au travers de la localisation des firmes de production et distribution, de la structuration interne de ces firmes et de leurs modalités de coordination avec les autres firmes impliquées dans le circuit de distribution.

Or, de nombreux éléments de la première partie de ce travail – concernant la structuration des chaînes et leur performance - révèlent que nous ne sommes pas dans une telle dynamique et que nous sommes face à une diversité de logiques.

[62] Qui renvoie cependant à une pluralité de théories.

Pourquoi existe-t-il alors une telle diversité ? C'est à cette question que la seconde partie de notre mémoire va chercher à répondre.
Nous allons nous attacher ici à développer un cadre théorique permettant de fournir des explications en la matière, que nous soumettrons à l'épreuve du terrain dans la troisième partie.

Pour ce faire, nous commencerons par revenir sur l'inscription spatiale des circuits. Nous montrerons ainsi que l'hétérogénéité de leurs espaces géographiques et économiques, et des stratégies de gestion, devient plus aisément compréhensible lorsque l'on envisage une structuration spatiale des activités en fonction de facteurs marchands mais aussi non-marchands, parmi lesquels l'environnement institutionnel des acteurs. C'est dans cette optique qu'après avoir plus amplement développé les limites de l'approche économique standard de l'espace (chapitre 6) nous proposerons d'appliquer à ces circuits une grille de lecture issue de l'Economie de la Proximité (chapitre 7).

L'approche proximiste nous permettra de caractériser les espaces d'inscription des circuits et d'introduire la complexité et diversité des déterminants – marchands ou non - de ces espaces. Nous montrerons cependant qu'une telle analyse gagne à être enrichie par un questionnement sur d'autres facteurs de structuration des espaces de coordination. Ceci sera l'objet du chapitre 8, qui sera consacré au développement d'une grille de lecture conventionnaliste des circuits courts de distribution, notamment dans le but de comprendre le rôle joué par le type de produit, le modèle de production ou encore le type d'incertitude dans la structuration des espaces et leurs modalités de gestion mises en œuvre au travers de l'organisation logistique et de transport.

Nous montrerons pour finir que l'hétérogénéité de performance des organisations logistiques et de transport s'explique par une diversité de besoins en fonction des types de circuits. Ces besoins découleront d'une plus ou moins grande nécessité de coordination, lié au monde de production et aux proximités qui lui sont associées. Précisons néanmoins d'ores et déjà que nous ne postulons pas une stricte structuration des proximités en fonction des coordinations propres au monde d'appartenance, mais qu'il existe un lien réciproque entre ces deux dimensions dans la mesure où la proximité - notamment géographique - va jouer un rôle sur la façon dont se structurent et se déroulent les coordinations (Pecqueur et Zimmermann, 2004a ; Gilly et Torre, 2000).

Chapitre 6 : Les espaces des circuits courts comme reflets de coordinations situées

Si l'approche économique standard considère que la structuration spatiale de circuits peut être appréhendée au regard de coûts – en particulier coûts de transport (De Palma et al., 2011) et coûts de transaction (Williamson 1975 ; 1985) – nous avons pu voir dans la première partie de ce travail que les déterminants de ces configurations semblent en réalité plus complexes. Nous allons dans ce chapitre développer plus précisément les limites théoriques et empiriques des théories rattachées à l'approche standard et proposer, grâce à une grille de lecture issue de l'Economie de Proximité une autre façon d'appréhender la structuration spatiale des circuits courts.

6.1. Retour sur l'incomplétude des théories standards de l'espace

Nous avons, dans la première partie, montré l'existence de plusieurs théories relevant de l'approche standard appréhendant les espaces de coordination des activités économiques. L'espace géographique y est abordé en tant qu'entité neutre, réceptacle des activités de production et distribution, se différenciant surtout par les facteurs de production qu'il contient et la rente qu'il permet d'obtenir (Ricardo, 1817). C'est la question de la distance qui est ici au cœur des préoccupations, une distance euclidienne évaluée au regard de coûts de transports et dont le niveau, couplé au coût relatif des autres inputs et outputs, va déterminer la localisation optimale des firmes (Weber, 1909). Cette approche a très tôt été complétée par une prise en compte de la nature relative de l'espace (Huriot et al., 1994), notamment à travers le concept d'externalités (Marshall, 1920), d'économies d'agglomérations (Isard, 1956), ou encore la prise en compte des dimensions temporelles de la transaction (Debreu, 1959). Nous allons cependant voir dans ce chapitre en quoi cette acception de l'espace est problématique pour appréhender la diversité des formes organisationnelles rencontrées dans les circuits courts, et en quoi des approches envisageant l'espace de manière différente peuvent apporter de nouveaux éclairages, à l'image de celles issues de l'Economie de Proximité.

Pour ce faire, nous ne referons bien entendu pas l'historique des approches de l'espace proposé en première partie, mais nous insisterons sur un point bien précis : la façon dont les théories spatiales standards intègrent l'hétérogénéité, quand elles l'intègrent. Nous montrerons que, quand cela se fait, y compris dans des développements récents, le postulat d'absolue neutralité de l'espace est certes levé mais les facteurs explicatifs de la structuration spatiale des activités restent à nos yeux incomplets.

6.1.1. Les avantages comparatifs : un facteur exogène d'explication de la localisation des firmes et la structuration des espaces d'échanges

Comme nous l'avons déjà indiqué, les théories spatiales classiques ont, dès le XIX siècle, pris en compte le fait que les espaces géographiques peuvent être caractérisés par une certaine hétérogénéité qui va expliquer les différentes localisations des firmes dans l'espace physique. Cette acception de l'hétérogénéité s'est toutefois essentiellement appuyée sur la question des avantages comparatifs.

Nous avons souligné que les travaux de Ricardo (1817) ont posé les jalons de la théorie en la matière, fournissant par là même une explication de la structure du commerce international. Il postule un espace international hétérogène du fait des différences de dotation en facteur travail, l'espace national étant lui homogène du fait d'une parfaite mobilité de ce facteur en son sein. Les coûts de transport participent à cette structuration du commerce international, notamment par le biais de ceux nécessaires à l'acheminement des matières premières.

Nous pouvons y voir les bases de la théorie du commerce international appuyée sur le modèle Heckscher-Ohlin-Samuelson (HOS), bien que celui-ci prenne en compte plus de facteurs de production (Guerrien, 2002). En effet, ce modèle intègre, outre le travail, le capital et la terre comme facteurs de production (Rainelli, 2009). Mais il a en commun avec la théorie ricardienne le fait de considérer que le pays le plus compétitif sur la plan international sera celui qui, grâce aux facteurs dont il dispose, aura les coûts de production les plus faibles relativement aux autre pays et proposera donc les prix de vente les plus bas. Nous restons également ici dans un postulat de dotation en facteurs donnée et invariante, ces facteurs étant immobiles, postulat pourtant reconnu comme peu réaliste par Olhin dès 1933 (Martin, 1978). Là aussi, Rainelli (2009) note que la formalisation des apports d'Heckcsher et Olhin notamment par les travaux de Samuelson et Stolper (1941) et Rybczynski (1955) a conduit à l'éviction de certaines intuitions plus complexes, incompatibles avec la construction d'un modèle général.

Soumis à l'épreuve du terrain, ce modèle a cependant révélé ses limites, les spécialisations n'étant pas nécessairement en adéquation avec l'intensité de dotation en facteurs observée dans les différents pays. Un tel constat a notamment été développé par Leontief (1953, 1956), étudiant l'économie américaine de la fin des années 40 et constatant que cette économie fortement dotée en capital exportait des biens surtout intensifs en facteur travail.

Ce constat a conduit à une complexification des facteurs de production pris en compte. C'est notamment ce qui explique le développement des approches néo-technologiques et néo-factorielles (Catin, 1994b). En accroissant le nombre de facteurs de production pris en compte et leur variété, elles ont apporté des éléments d'intégration et de compréhension de l'hétérogénéité des espaces internationaux.
Les premières visent à mieux prendre en compte les disparités internationales en termes de développement et d'utilisation des technologies ou de techniques de production. Si cette dimension n'était pas absente de la théorie ricardienne, les auteurs de ce courant cherchent cependant à mieux les intégrer pour favoriser la compréhension de leur place dans la compétition internationale. Costinot (2009) note toutefois que, si un important travail a été fait sur les effets de ce facteur, les raisons de sa plus ou moins forte intensité dans un pays restent peu étudiées.

Les secondes, les théories néo-factorielles - dont relève la Nouvelle Economie Géographique – ont, elles, cherché à prendre en compte des facteurs autres que ceux liés au prix de revient et de vente des produits sur le marché. Elles expliquent notamment par les externalités la tendance à l'agglomération des activités dans certains pays mais aussi au sein des espaces nationaux, ce sur quoi nous allons revenir dans la sous-partie suivante.

Pour l'heure, nous pouvons donc voir que la théorie standard a cherché à apporter des éléments de compréhension de l'existence de circuits internationaux de distribution, qui peuvent dans une certaine mesure s'appliquer à la structuration des espaces nationaux pour peu que soit levé le postulat d'homogénéité de la dotation factorielle sur un territoire national. Ces théories ont dû pour cela intégrer l'existence de facteurs d'hétérogénéité des espaces géographiques d'inscription des firmes. Malgré tout, ces facteurs continuent largement d'apparaître comme hexogènes, donnés a priori à des espaces qui restent de ce fait neutres et au sein desquels les agents n'opèrent des choix qu'en fonction d'un système de prix.

6.1.2. Les externalités issues de l'agglomération des activités : un facteur externe de structuration des espaces physiques de la firme productive

Nous avons vu que les théories économiques portant sur l'espace géographique ont été complétées dès 1920 par les travaux de Marshall concernant les coûts externes à la suite notamment des travaux de Weber (1909). Ils ont été enrichis par les travaux d'Isard (1956),

pour aboutir à une théorie plus générale concernant l'impact de différents types de coûts sur les choix de localisation des firmes, en particulier leur positionnement dans des zones où s'agglomère l'activité économique (comme par exemple les grandes aires urbaines).

Prolongés par les apports de la Nouvelle Economie Géographique (notamment ceux proposés par Krugman et Venables, 1995), cette approche repose sur un changement de perspective dans la mesure où on s'intéresse d'abord aux activités industrielles et de service, le secteur agricole étant pour sa part occulté. Les auteurs considèrent ici que les firmes sont dans un contexte de rendements d'échelle croissants, c'est-à-dire d'une configuration dans laquelle le niveau d'outputs augmente plus vite que le niveau d'inputs, ce qui permet de réduire les coûts unitaires de production (Crozet et Lafourcade, 2009 ; Guerrien, 2002). Les entreprises auront donc tendance à privilégier des unités de production de taille plus importante et à s'implanter dans des zones regroupant des activités de même nature ou de nature différente. Les firmes productives vont prioritairement se localiser dans des espaces leur offrant le potentiel le plus élevé d'économies d'agglomération ou, du moins, un espace où les externalités positives seront les plus élevées par rapport aux externalités négatives, ce que rejoint la théorie des lieux centraux notamment issue des travaux de Lösch (1954) et Christaller (1966). Comme nous l'avons souligné dans la première partie, les coûts de transport - qui sont ici le critère d'évaluation de la proximité au client (Crozet, Lafourcade, 2009) - joueront également un rôle important dans la stratégie de localisation, argumentation introduite par Von Thûnen (1828) et largement développée par ses successeurs.

Du point de vue d'un circuit de distribution tel que le circuit court, il apparaît selon cette perspective que l'espace physique séparant un producteur d'un distributeur sera alors le produit d'une stratégie commune de réduction des coûts. Le producteur cherchera à minimiser ses coûts de production et de transport, le distributeur cherchant à minimiser ses coûts d'achat et de distribution des produits. La convergence « naturelle » des deux stratégies dessine ainsi l'espace physique du circuit qui est donc le produit de facteurs externes à la firme. Si cette dernière participe certes, par sa présence sur le territoire, à la formation des économies d'agglomération, la nature et le niveau de ces économies et des rendements qui en découlent s'imposent à elle, de même que les coûts de transport. Soulignons que si elles sont externes à la firme, les économies d'agglomération sont - dans une certaine mesure - endogènes, propres à la dynamique de l'aire géographique dans laquelle se situe cette dernière, les avantages comparatifs apparaissant pour leur part comme des facteurs exogènes (Catin, 2000).

Ces facteurs, exerçant une force centripète sur la localisation des firmes sont en tension avec une force centrifuge. Les facteurs influençant l'intensité de cette force seront, comme le rappelle Catin (op. cit.) « *L'existence de secteurs attachés au sol (ex. l'agriculture), comme ceux rendant des « services de proximité » (non-tradable goods au niveau inter-régional) et, dans les régions centrales, l'élévation des coûts urbains liés à la concurrence pour l'occupation des sols (Tabuchi, 1998 ; Duranton, 1999), les effets de congestion en général et les effets externes de débordement inter-régionaux (créés dans une région et dont bénéficient sous une certaine forme d'autres régions*) » (p. 7). Nous pouvons également y ajouter l'intensité de la concurrence dans l'aire géographique où se situe la firme et qui, selon son niveau, va exercer une force centrifuge ou centripète (Duranton, 1997). Il s'agit ici aussi d'éléments donnés qui s'imposent à la firme et en fonction desquels celle-ci va prendre ses décisions, sur la base d'une évaluation des coûts liés à ces différents éléments. Cela suggèrerait par ailleurs des localisations et donc des espaces physique spécifiques pour les circuits de produits agricoles et ceux impliquant des activités « de proximité », considérées ici comme des services relevant du secteur non-marchand.

Nombre d'auteurs de l'économie spatiale ont en effet souligné l'importance du type de produit et du secteur d'activité dans les stratégies de localisation des firmes (Crozet, 2009), toujours pour des raisons de coût de production et d'accès au client.

La stratégie spatiale des firmes va se dessiner ici selon un principe de rationalité substantive (Simon, 1992) en vertu de laquelle, les agents vont chercher à maximiser leur utilité (Walras, 1952) et vont pour cela - en fonction du type de produit réalisé - chercher à se localiser dans des « agglomérations[63] » plus ou moins importantes, leur offrant de meilleurs avantages comparatifs et permettant une minimisation des coûts de transport.

La notion d'espace économique est ici introduite par le biais des économies externes / économies d'agglomération, c'est-à-dire sous la forme d'un environnement qui, du fait de la co-présence d'activités dans une même aire géographique, va s'avérer plus ou moins favorable à la diminution des coûts de production. La coordination des agents dans cet espace ne revêt pas de caractère problématique, les stratégies individuelles conduisant à une dynamique collective auto-organisée (Krugman, 1998). La coordination est donc ici indirecte, assurée par le niveau de prix.

[63] Nous mettons ce terme entre guillemets car il désigne ici non pas les formes urbaines auxquelles il fait le plus souvent référence mais des espaces physiques plus ou moins densément occupés dans lesquels sont réunies des activités économiques de production ou distribution.

Quant aux firmes et à leurs relations internes et externes – par exemple dans le cadre d'un circuit de distribution -, leur structuration se fera en fonction des coûts de transaction (Coase 1937 ; Williamson, 1975, 1985), comme nous l'avons précédemment souligné.

D'autres facteurs ont cependant été pris en compte par cette approche néo-factorielle, notamment au travers des travaux de Krugman. Il a ainsi intégré les dimensions de préférence des consommateurs mais aussi et surtout de différenciation de produits (Krugman, 1980), ces derniers permettant notamment d'expliquer le commerce international intra-branches (Crozet, 2009 ; Rainelli, 2009). On peut y voir deux facteurs supplémentaires d'explication de la construction de certaines chaînes logistiques et donc de certains circuits courts inscrits dans des échelles internationales. Mais cela ne peut constituer qu'une explication partielle de la structuration des chaînes et de leur diversité, notamment à un niveau plus local, ainsi que nous allons le voir dans la sous-partie suivante.

6.1.3. Les limites de l'appréhension de l'espace comme produit de stratégies individuelles de réduction des coûts

Comme nous venons de le souligner, la Nouvelle Economie Géographique ne repose certes pas entièrement sur un postulat de simple détermination de l'action au regard des coûts de production et de transport, puisque des travaux, notamment ceux de Krugman (1980), introduisent le paramètre de différenciation des produits pour répondre à la demande des consommateurs et leur préférence pour la diversité. La manière dont ceci est réalisé laisse cependant toujours en suspens un certain nombre de questions relatives à la compréhension de la diversité des chaînes logistiques. Notamment, car leur diversité est surtout envisagée au regard de la structuration spatiale, la diversité d'espaces économiques étant moins étudiée.

En d'autres termes, les stratégies de différenciation des firmes vont expliquer l'existence de chaînes inscrites dans des espaces géographiques plus ou moins larges et l'existence d'échanges internationaux de certains produits. On pourrait alors chercher à transposer le raisonnement à une échelle plus locale pour étudier des circuits plus courts d'un point de vue géographique.

Cependant, l'espace reste ici relativement neutre dans la mesure où il est d'abord présent à travers la notion de coût de transport et d'économies d'agglomération. Il se singularise certes par la demande qui y est présente mais celle-ci, une fois de plus, peut expliquer l'inscription

géographique plus ou moins large des activités – pour des raisons de coûts – mais laisse de notre point de vue en suspens la question de la grande diversité de modalités de coordination au sein de chaînes à l'inscription géographique similaire et impliquant des firmes qui ne sont pas nécessairement de taille différente, comme par exemple dans les circuits de proximité.

Si l'on applique les principes de l'approche néo-classique (ou de théories qui reposent largement sur ses principes), la structuration des espaces dans un circuit de distribution devrait être le fruit des seules stratégies du distributeur et producteur pour tendre vers une réduction des coûts, la coordination entre les deux étant assurée par un accord quant au prix du bien ou service qui fait l'objet de l'échange. Selon la théorie walrasienne, les caractéristiques plus ou moins spécifiques du bien ou service ne devraient pas ici entrer en ligne de compte dans l'acte d'échange. Il en va de même de la décision d'achat du client final.

De manière générale nous pouvons donc considérer que, du point de vue de ces théories, **l'existence même de certains circuits courts apparaît incompréhensible**. C'est notamment le cas de nombre de circuits de proximité qui s'avèrent peu rentables et qui semblent donc peu compatibles avec une stratégie à court terme de maximisation de l'utilité. La réponse théorique standard pourrait nous conduire à considérer que cela provient d'un défaut d'information des agents qui ne peuvent de fait effectuer un choix pertinent. Pourtant, les motivations des individus à s'engager dans un circuit de proximité, si elles sont partiellement économiques, paraissent en réalité assez multiples. De ce fait, la structuration du circuit et de ses espaces ne semble que partiellement relever de ce type de logique.

De plus, toujours dans le cadre de cette approche, **la coordination n'apparaît pas comme problématique**, si ce n'est quand elle provoque des coûts de transaction trop élevés, qui pourront cependant être maîtrisés grâce aux choix opérés par les firmes quant à leur organisation interne ou leurs liens avec leurs partenaires. Au regard de la littérature ou d'observations de terrain, il apparaît cependant que celle-ci ne va pas de soi. En premier lieu, il existe des rapports de pouvoir au sein des circuits, notamment entre fournisseur et distributeur. Cela se manifeste notamment et est renforcé par les modalités de gestion des espaces économiques mises en œuvre, comme nous l'avons vu dans le cas des circuits courts de grande distribution. Par ailleurs, cette maîtrise des coûts de transaction apparaît fort relative au regard de la complexité des dispositifs de coordination mis en œuvre et des dépenses consacrées à la fonction logistique.

Il ne devrait donc pas en fin de compte y avoir une telle diversité de dispositifs de gestion de l'espace, d'organisations logistiques. D'une part car les processus de coordination observés n'ont pas de raison d'être aussi divers. D'autre part car la localisation des firmes pour un secteur d'activité où un type de produit devrait être plus homogène que ce que nous avons pu observer dans la première partie de notre travail - notamment pour le secteur alimentaire – car nous sommes ici en présence d'agents appliquant le même principe de rationalité et qui devraient de ce fait tendre vers des stratégies similaire ou, du moins, proches.

Par ailleurs, à l'image de ce que note Krugman (1998), nous pouvons considérer que, même si des travaux ont été entrepris pour éclaircir ce point, **les facteurs explicatifs de l'émergence et de la structuration des externalités restent flous**. L'existence de ces dernières et leur nature apparaît donc avant tout comme un postulat. De plus, celles-ci sont volontairement réduites à une dimension pécuniaire, qui facilite certes leur intégration dans les modèles économiques, mais suppose par ailleurs que cette dimension pécuniaire soit celle qui préside plus que toute autre aux choix des agents et des firmes. De ce fait, les critères de localisation des firmes et donc de structuration des espaces géographique des circuits restent en partie à éclairer, si nous considérons que les externalités sont en effet un facteur explicatif des stratégies de localisation.

La notion de différenciation des espaces a certes été introduite à travers les avantages comparatifs et la question de la différenciation des produits. Ces paramètres permettent d'envisager la diversité des chaînes logistiques, du moins d'un point de vue géographique. Mais ainsi que nous l'avons montré, ceci ne permet de comprendre que très partiellement la diversité des modalités de gestion de l'espace économique, notamment dans les circuits de proximité.

Ces approches de l'espace ne peuvent donc de notre point de vue qu'apporter un éclairage partiel sur les déterminants de la structuration spatiale et relationnelle des circuits courts et la compréhension des différents dispositifs de gestion de ces espaces. Or, la compréhension de ces déterminants est importante pour saisir les enjeux des chaînes logistiques et donc leurs besoins quant à la performance et ses leviers d'amélioration.

Il est pour cela indispensable d'envisager une autre acception de l'espace, que nous allons dès à présent proposer à travers le prisme de l'Economie de la Proximité.

6.2. L'introduction d'une coordination située : l'approche en termes de proximité

Nous allons dans les paragraphes qui suivent nous intéresser à un cadre théorique ayant pour but de s'intéresser à la structuration des espaces relationnels et géographiques : l'Economie de la Proximité. Il est issu d'un rapprochement entre l'économie régionale qui questionne les déterminants et modalités de la distribution spatiale des activités et l'économie industrielle qui s'intéresse pour sa part aux déterminants et modalités des coordinations intra et inter-firmes et plus largement aux stratégies des firmes.
A la notion d'espace aux caractéristiques données ou modifiées uniquement au regard des externalités produites par la coprésence des activités se substitue, comme nous allons le voir, la notion de territoire.

Ainsi que le soulignent Bellet et al. (1993) l'approche « *s'articule autour de quatre propositions principales* » (p. 357) :
- « *l'analyse est centrée sur la sphère productive [Les mondes de production]* » Bellet et al., 1993, op. cit.). On ne raisonne plus en termes d'allocation des ressources mais de création.
- Les caractéristiques des espaces locaux se sont construites au cours de l'histoire et évoluent, ils suivent une trajectoire empreinte d'irréversibilité,
- celle-ci est due aux interactions des agents à l'origine de la construction de processus d'apprentissage collectif,
- un territoire se construit avant tout par des rapports hors-marché, ce qui implique un rôle important des institutions.

6.2.1. La proximité ou la contestation du territoire « donné »

C'est à la fin des années 80 / début des années 90, qu'a émergé la question des « proximités ». Ainsi que le soulignent Gilly et Torre (2000) l'objectif était alors de faire apparaître « *des convergences et des cohérences dans un ensemble de nouvelles approches théoriques de l'espace économique* » (p 10). Les réflexions autour de la question des proximités ont donc eu pour point de départ la considération du caractère non-neutre de l'espace. Les économistes

de ce courant ont dès le départ cherché à « *endogénéiser la variable spatiale dans la théorie économique et* [à] *expliquer la nature des effets de proximité* » (op. cit.).

Ainsi l'Economie de la Proximité s'est-elle structurée dans le but de montrer pourquoi et de quelle manière certains liens entre acteurs économiques continuent de perdurer dans un contexte de mondialisation couplé à une évolution des TIC, dont on pourrait penser qu'ils conduisent à une annihilation du rôle de l'espace, qu'il soit géonomique ou économique, ce courant reprenant la dichotomie identifiée par Perroux (1961). S'il est plus nuancé en la matière (Gilly et Torre, 2000 ; Pecqueur et Zimmermann, 2004a), il porte également en son sein une contestation d'un inéluctable mouvement de polarisation et de hiérarchisation des espaces selon une logique centre-périphérie tel qu'identifié par la Nouvelle Economie Géographique.
Du point de vue des espaces physiques, nous sommes donc dans une perspective intermédiaire qui ne nie pas leur rôle dans le système économique mais qui ne les considère pas non plus comme automatiquement positifs pour l'activité économique lorsqu'ils sont restreints. Ainsi, la co-localisation des agents ne suffit pas ici à assurer la coordination entre eux ou à produire des externalités.

L'analyse du caractère plus ou moins local des coordinations et de la manière dont elles s'opèrent est ainsi au cœur des débats avec - comme l'indiquent Bellet et al. dès 1993 dans un des ouvrages fondateurs de l'approche - un espace local qui n'est plus postulé mais déduit.
Cela est possible par l'introduction d'une notion structurante de l'approche proximiste : le territoire (Rallet et Torre, 1995 ; Torre et Filippi (coord.), 2005 ; Zimmermann, 2008) que l'on peut définir dans un premier temps comme « *un construit des pratiques et des représentations des agents économiques* » (Bellet et al., 1993, p. 358).

Cette notion n'est pas absente d'autres approches qui se sont développées avant ou en même temps que l'approche proximiste. Ainsi, les travaux du GREMI (Aydalot, 1986 ; GREMI 1989) portant sur l'importance des interactions locales dans les processus d'innovation ont introduit cette question, de même que ceux de Becattini (1987) et d'autres auteurs ayant travaillé sur la question de la « troisième Italie », c'est-à-dire sur les effets externes locaux expliquant le développement des districts industriels italiens. D'ailleurs, ces deux approches sont communément identifiées comme des éléments précurseurs ayant en partie inspiré l'Economie de la Proximité. De même, on peut considérer que la Nouvelle Economie

Géographique, de par ses modalités de traitement des effets externes, introduit d'une certaine manière cette question (Zimmermann, 2008). Cependant, les auteurs de la Proximité considèrent que le rôle du local « *qu'il soit fondé sur des interactions ou des externalités est postulé comme état de fait et demeure par conséquent à l'état de « boite noire »* » (op. cit ., p. 110).

Du point de vue d'un circuit court, cela reviendrait à considérer que les stratégies de localisation des firmes serait certes liées à des particularismes locaux mais sans explication des facteurs d'émergence ou de renforcement de ces particularismes. De même, on pourrait postuler de ce point de vue que les circuits nécessitant la mobilisation d'innovations technologiques ou organisationnelles pourront, par une simple localisation des firmes y participant dans un même espace, engendrer et / ou mobiliser au mieux ces innovations et offrir ainsi une meilleure performance économique.

L'apport premier des théories proximistes est donc de montrer qu'être proche ne suffit pas à assurer une « bonne » coordination (Rallet et Torre, 2008 ; Torre, 2009), mais également que les firmes vont chercher à se localiser dans des espaces à la fois géographiques et relationnels, au sein desquels vont se mettre en œuvre - sous certaines conditions - des processus plus ou moins complexes de coordination qui vont influer sur la firme et éventuellement ses partenaires et / ou les autres acteurs du territoire dans lequel elle s'inscrit. Nous sommes donc ici dans « *une problématique relationnelle des dimensions spatiales* » (Rallet et Torre, p. 25).

La notion de proximité est là pour permettre de préciser en quoi l'espace – quel que soit son type – est susceptible d'intervenir dans les coordinations entre agents et / ou entre firmes. Les niveaux de coordination, comme nous le verrons ultérieurement, pourront être exprimés sous formes de combinatoires de proximités. Là aussi, nous développerons ultérieurement les types de proximités identifiables. Précisons cependant dans un premier temps que l'ensemble des travaux proximistes s'accordent autour d'une distinction entre proximité géographique et non géographique.

Si la seconde fait l'objet de nombreux débats voire peut apparaître comme une pomme de discorde (Colletis-Wahl, 2008), la première est en revanche bien plus consensuelle. Torre (2009) considère qu'elle peut être définie comme une distance absolue (kilométrique par exemple) mais également relative :

- aux caractéristiques morphologiques des espaces dans lesquels se déroulent les activités ;
- à la disponibilité des infrastructures de transport (distance fonctionnelle au sens de Perroux (1961) ;
- aux conditions financières des individus qui utilisent ces infrastructures de transport.

Elle peut désigner la proximité entre agents, mais aussi celle entre ces derniers et des lieux, des objets techniques, des constructions, etc., comme le soulignent notamment Torre et Zuindeau (2008) appliquant ce cadre d'analyse aux questions environnementales.
Cette proximité géographique n'a pas de signification en soi. En d'autres termes, elle est au départ un potentiel qui sera ou non activé (Filippi et Torre, 2003) dans le cadre d'un processus de coordination. Elle ne détermine pas à elle seule le fait que les acteurs entrent en relation, par exemple dans le cadre d'un circuit court alimentaire, ni la manière dont cette relation va se structurer.
Nous pouvons ajouter qu'elle est aussi fonction de la perception qu'en ont les acteurs, c'est-à-dire de leur point de vue quant à la facilité de franchir la distance qui les sépare des autres acteurs ou d'objets, et qui peut être fonction des critères cités ci-dessus mais aussi du temps nécessaire au franchissement de cette distance (Aguilera et al., 2011).
Ainsi, si elle est un potentiel, la proximité géographique peut être aussi une contrainte à la coordination, et nous verrons qu'il en va de même de la proximité non-géographique (Pecqueur et Zimmermann, 2004b).

6.2.2. Des coordinations situées

Les facteurs explicatifs de l'activation (mobilisation) d'un type de proximité et de la façon dont il va être activée reposent sur une autre spécificité de l'approche proximiste : la revendication et la démonstration de l'existence d'agents « situés ».
Nous ne parlons en effet plus ici de l'agent « homogène » tel que présenté, notamment dans le cadre de l'approche standard, c'est-à-dire d'individus opérant des choix en fonction de critères canoniques applicables à tous. Nous sommes a contrario dans un contexte de pluralité, caractérisé par l'hétérogénéité de situation des agents.

Ces derniers sont dans un premier temps situés dans des espaces locaux et globaux – un contexte micro et macro (Pecqueur et Zimmermann, 2004b) dont l'articulation est une forte préoccupation des auteurs proximistes. Cela signifie que l'agent est « *présent à la fois ici et*

ailleurs, ici au sens de sa localisation au sein d'un espace géographique et économique, ailleurs car il entretient des interactions à distance ainsi qu'avec d'autres entités économiques » (Torre, 2000).

D'un point de vue empirique, l'analyse des espaces des circuits de distribution que nous avons abordée en première partie de notre travail, prouve toute la pertinence de cette affirmation, y compris dans certains circuits dits de « proximité[64] » dont les acteurs sont à la fois ancrés dans des échanges locaux mais peuvent également être en relation avec des partenaires géographiquement éloignés.

De même, à l'image de ce que montrent Humbert et Castel (2008), les producteurs participant à ces circuits doivent composer avec un contexte mondial influençant leur activité et les potentialités du circuit court. Le local n'apparaît ainsi plus comme un système fermé au sein duquel vont se développer des externalités, ou qui va se différencier par ses seuls avantages comparatifs.

Les infrastructures de transport, de communication, ainsi que les technologies de l'information (TIC) rendent de plus en plus fréquente et complexe cette imbrication entre local et global (Torre, 2009). Ces éléments permettent en effet une plus grande mobilité des individus ainsi que l'ubiquité, c'est-à-dire « *la possibilité, pour un agent ou un groupe d'agents, d'être à la fois simultanément présent ici et ailleurs et donc de développer un registre d'action qui déborde la localisation ou la mobilité* » (Torre, op., cit., p. 68).

Mais ces acteurs ne sont pas uniquement situés dans un espace géographique. On peut en effet considérer que leurs comportements sont également liés au contexte dans lequel ils évoluent. Ainsi, selon Pecqueur et Zimmermann (2004b), nous pouvons considérer que l'agent est situé pour les raisons suivantes :

- « *la construction psychologique de l'individu dans la confrontation à son insertion sociale […] induit une marge de choix et d'options* » (p. 19) ;
- l'individu s'inscrit dans un contexte géographique mais aussi socio-culturel qui lui sert de référentiel, même s'il construit un système de représentations qui lui est propre ;
- il y a interdépendance entre les désirs et comportements – sociaux, économiques… - de l'individu et de ceux qui l'entourent.

[64] Le lecteur aura noté que la notion de proximité dans le cadre de l'Economie de Proximité diffère de l'acception à laquelle elle renvoie lorsqu'on parle de circuits de proximité.

Nous sommes ainsi ici dans une perspective hol-individualiste dont il faut toutefois reconnaitre qu'elle ne fait pas l'unanimité parmi les auteurs de la proximité. Nous avons en effet indiqué que la proximité non-géographique / relationnelle suscitait un débat et pouvait à ce titre être multiforme (Bellet et al., 1998). Cette absence d'accord provient notamment d'une dichotomie entre approche individualiste et plus holiste, la seconde attribuant un rôle important aux organisations et institutions telles que définies par North (1990) dans la structuration des coordinations et donc la mobilisation de certaines formes de proximité (Colettis-Wahl, 2008 ; Doré, 2009). Si nous développerons plus longuement cette question dans le chapitre suivant, nous pouvons toutefois d'ores et déjà souligner que ces deux approches, qui ne sont pas nécessairement exclusives l'une de l'autre[65], se rejoignent toutefois dans leur perception de la rationalité des individus.

Nous sommes ici dans un contexte de rationalité limitée dans la mesure où l'ensemble des travaux s'éloignent de la représentation néoclassique de l'individu, c'est-à-dire de l'homo-oeconomicus. Plus précisément, nous sommes face à une rationalité située (Bouba-Olga, 2007 ; Duez, 2009 ; Boulianne et al., 2008) ou contextuelle (March, 1978). Il est dès lors impossible d'imaginer un processus décisionnel basé sur l'anticipation rationnelle en situation d'information complète que l'individu aurait les capacités cognitives de traiter. En effet, les individus vont ici accéder à des informations variables en fonction du contexte géographique et relationnel qui est le leur, autrement dit en fonction du territoire dans lequel ils s'inscrivent. On peut ainsi considérer que l'approche rejoint en cela les travaux institutionnalistes et un auteur tel que Favereau (1989) pour qui « *l'introduction des institutions, du temps et de l'espace implique un changement de forme de rationalité* » (Duez, 2009) dans la théorie économique. Nous pouvons donc considérer que la rationalité des individus du point de vue de l'Economie de Proximité est procédurale (Simon, 1992), elle peut donc prendre des formes multiples et n'a pas nécessairement pour but la maximisation de l'utilité telle que postulée par le principe de rationalité substantive du cadre néo-classique.
Si l'on veut transposer ceci à l'étude d'une organisation logistique, cela signifie que les individus vous pouvoir poursuivre une pluralité de buts, que les stratégies mises en œuvre pour les atteindre vont varier d'un individu à l'autre donc que les choix en matière d'organisation des chaînes logistiques vont être variables.

[65] Nous en voulons pour preuve les collaborations entre auteurs des deux courants.

Précisons par ailleurs que cette rationalité sera d'autant plus particulière à chaque situation que les individus vont disposer de ressources différentes en fonction des territoires dans lesquels ils se trouvent. A titre d'exemple, cela signifie que dans le cadre d'un circuit de distribution, notamment un circuit de proximité, l'agriculteur et / ou l'intermédiaire pourront organiser leur activité différemment en fonction de la situation qui leur est propre, du territoire - plus ou moins restreint - dans lequel ils s'inscrivent.

Nous abordons là une autre des spécificités de l'approche proximiste par rapport à l'approche standard de l'espace. En effet, les ressources ne sont plus ici des éléments exogènes, dans le sens où elles ne sont plus données à l'individu et à la firme sous forme d'avantages comparatifs ou d'externalités. Plus ou moins spécifiques (Colettis-Wahl et Pecqueur, 1993 ; Colettis-Wahl et Perrat, 2004), elles sont ici en partie produites par les individus présents sur le territoire. La question de la création et de la mobilisation de ces ressources est d'ailleurs l'une des autres grandes questions de la Proximité, celle qui consiste à comprendre comment, pourquoi et sous quelles conditions, certaines formes de proximité vont être activées par les individus pour faire émerger des ressources plus ou moins collectives et spécifiques leur permettant d'atteindre leur(s) but(s). Si cette question ne leur est pas spécifique, elle est notamment fréquemment traitée dans le cadre des activités « innovantes » (Gilly et Torre, 2000 ; Pecqueur et Zimmermann, 2004a ; Rallet et Torre, 1995 ; Revue d'Economie Régionale et Urbaine, 1993). Nous reviendrons d'ailleurs ultérieurement sur cette question des ressources et actifs.

Nous voyons donc que, face aux limites des théories standards de l'espace et particulièrement face à sa difficulté à expliquer la multiplicité des formes spatiales des circuits, l'Economie de la Proximité constitue une réponse possible. En envisageant le territoire d'inscription des firmes comme un construit non seulement issu des stratégies individuelles mais également d'un contexte socio-historique, elle permet d'envisager une multiplicité de situations qui seront autant de terrains d'expression de la rationalité procédurale des individus. De ce fait, les espaces d'un circuit de distribution, ne seront plus seulement le fait de choix rationnels - d'un point de vue substantif – de chaque individu, mais le fruit d'une multiplicité de facteurs qui vont conduire les firmes à se coordonner de manière plus ou moins forte avec d'autres firmes plus ou moins proches, grâce à l'activation de telle ou telle forme de proximité.

CONCLUSION DU CHAPITRE :

La question spatiale n'a pas été totalement évacuée de la théorie économique standard. Mais sa manière de traiter la question nous permet-elle de comprendre la diversité des chaînes logistiques des circuits courts et de proximité, de leurs enjeux et de leur bilan en termes de performance ?

De notre point de vue non car les hypothèses retenues et les modèles qui en sont issus rendent peu explicable la diversité d'espaces et de ses modalités de gestion, notamment de la part de firmes qui ne sont pas nécessairement inscrites dans des zones géographiques différentes, qui ne sont pas nécessairement de taille différente et qui peuvent proposer des produits similaires ou proches de ceux des concurrents, comme c'est notamment le cas dans les circuits courts alimentaires. Ils rendent d'ailleurs inconcevable l'existence même de certains de ces circuits à la faible performance économique.

Les approches spatiales telles que la Nouvelle Economie Géographique s'éloignent certes de ce cadre théorie. Accordant plus de place à la spécificité des produits et des espaces, elles permettent de mieux éclairer la diversité des inscriptions géographiques et des espaces de l'échange.

Mais le lien avec la structuration et la gestion de l'espace relationnel des firmes reste peu abordé. Nous pourrions certes considérer que la relation inter-firmes est notamment prise en compte à travers les économies externes mais ceci ne peut nous permettre de comprendre pourquoi existent au sein de mêmes espaces des modalités si variées de gestion, ni pourquoi des chaînes reposent sur des stratégies plus ou moins marquées par l'intégration verticale.

Nous proposons donc d'adopter l'Economie de la Proximité afin de comprendre les facteurs explicatifs de la diversité des organisations en circuit court. Cherchant à comprendre à la fois les stratégies spatiales des firmes et leurs processus internes et externes de coordination, cette approche distingue la proximité géographique et non-géographique. S'appuyant sur les notions de territoire et de construction des ressources au travers de processus collectifs, elle introduit un changement de paradigme noyamment à travers la notion d'acteur situé.

Ceci rend, de notre point de vue, plus compréhensible l'existence d'une telle diversité d'espaces géographiques et relationnels dans les circuits courts.

Mais l'approche proximiste s'appuie également sur la notion de coordination non-marchande, c'est-à-dire ne relevant pas d'un système de prix en fonction duquel chaque agent va prendre

sa décision. Cette acception constitue l'élément fondamental de structuration des approches non-standard de l'espace, auquel nous allons consacrer le second chapitre de cette partie et qui permet également de mieux éclairer les facteurs d'hétérogénéité des situations dont les individus et les firmes font l'expérience.

Chapitre 7 : Des circuits courts produits de coordinations marchandes mais aussi non-marchandes

Proposer une lecture hétérodoxe de la structuration des espaces géographiques et relationnels ne signifie pas pour autant que les prix n'importent pas ou que la réduction des coûts (notamment de transport) n'est pas recherchée par les agents. Cela signifie qu'il existe d'autres modalités et facteurs de la structuration de l'activité, ici des chaînes logistiques.

L'introduction de ces facteurs, comme nous allons le voir dans ce chapitre, permet de mieux rendre compte de la variété des déterminants de l'action et de comprendre la diversité des organisations logistiques.

Nous commencerons pour ce faire par nous intéresser à ce que cela implique du point de vue de la valeur des biens et de leurs facteurs de différenciation. Nous reviendrons ensuite sur les modalités et implications de l'introduction du non-marchand dans la théorie économique. La question du rôle des règles et institutions sera ici développée, avec un focus sur leur place dans la théorie proximiste.

Dans la suite de ce chapitre (7.2) nous nous intéresserons aux différentes lectures des espaces relationnels dans l'Economie de la Proximité. Ces grilles de lectures se différenciant notamment par la définition et le rôle des règles et institutions, nous expliquerons pourquoi nous privilégions l'une d'entre elles, considérée comme plus institutionnaliste.

Nous montrerons ensuite la manière dont cette grille de lecture peut-être mobilisée pour la compréhension de la diversité des chaînes logistiques en circuit court et de proximité.

7.1. Une lecture hétérodoxe des processus de coordination : l'introduction du non-marchand

Nous allons dans cette sous–partie nous intéresser à ce que signifie l'introduction de la notion de non-marchand pour la compréhension de l'échange et l'appréhension des biens qui peuvent être l'objet de ces échanges.

7.1.1. Le non-marchand : entre théorie de la valeur et théorie de l'échange

i. Non-marchand et valeur dans la théorie économique

Du point de vue de la théorie économique, parler du « non-marchand » peut revêtir plusieurs significations non nécessairement exclusives l'une de l'autre. En effet, on peut désigner par ce qualificatif des biens et services ou bien l'activité d'échange en elle-même.
Pour ce qui est des biens et des services, cela peut désigner le fait que certaines activités, relevant notamment du secteur de l'économie sociale et solidaire, ne relèvent pas ou ne devraient pas – selon certains auteurs – relever de la sphère marchande. C'est-à-dire que leur rôle social en fait des activités dont le produit – en particulier des services – n'est pas ou ne peut être considéré comme une marchandise à part entière (Harribey, 2010). On songe également aux services à la personne ou aux services de santé (Laville, 2008) ou à des biens considérés comme collectifs tels que par exemple des biens environnementaux ou des ressources naturelles : eau, biodiversité (Bontems et Rotillon, 2007).

Dans le cadre de notre travail, cela renvoie à un questionnement sur la valeur de ce qui est produit et la façon de rendre compte de cette valeur. Le débat en la matière est déjà ancien, abordé dès le XIXème siècle par les auteurs classiques et perpétué par les auteurs néo-classiques qui ont distingué d'autres types de valeurs. Ainsi que nous l'avons montré dans la première partie de ce travail, ces interrogations sur la valeur des biens et services sont notamment importantes dans la cadre des problématiques environnementales.

Les classiques anglais dont Smith et Ricardo mais aussi Marx ont travaillé sur cette question en opérant une distinction entre deux types de valeurs :

- la valeur d'échange : exprimée en termes monétaires, elle correspond au prix d'un bien ou service sur un marché ;
- la valeur d'usage : est pour sa part liée à l'utilité – au sens large - du bien ou service pour l'individu qui en a l'usage. Elle est par conséquent relative puisque variable en fonction des individus, même s'il peut exister un large consensus quant à la forte ou faible valeur d'usage d'un bien ou service. Les deux valeurs pour un même élément peuvent être d'un niveau très différent. Pour illustration, nous pouvons reprendre l'exemple énoncé par Smith (1776) remarquant que la valeur d'échange de l'eau est très faible alors que sa valeur d'usage est très élevée, à l'inverse du diamant. Les biens

pouvant selon leur nature faire l'objet d'usages directs ou indirects on distingue les deux types de valeur (Prigent, 2001).

Cette notion de valeur d'usage s'est peu à peu imposée dans la théorie économique particulièrement par le biais des auteurs néo-classiques voyant en l'utilité le seul critère de fondement de la valeur dans le cadre de l'échange (Friboulet, 2010).

Elle a ensuite été enrichie, notamment par les travaux de Pearce qui ont introduit la valeur de non-usage (Bontems et Rotillon, 2007). Elle est liée soit aux possibilités d'usage futur d'un bien ou service par les agents (valeur d'option) ou par leurs descendants (valeur de legs). Enfin, elle peut provenir de la volonté des agents de maintenir l'existence d'un bien indépendamment de ses usages présents ou futurs (valeur d'existence). On parle alors de prise en compte de la valeur totale du bien ou service (Pearce, Moran, 1994).

Ceci introduit la notion de durabilité dans les facteurs de différenciation des biens. La définition de ce terme rejoint ici celle du rapport Brundtland (CMED, 1988). Cette recherche d'un développement plus durable est d'ailleurs une explication de l'existence de politiques de développement et de soutien de certains types de circuits (approvisionnement de la restauration collective, points de vente collectifs, marchés de producteurs …) dont la finalité est certes de valoriser des productions locales mais aussi de soutenir voire réimplanter des activités dont l'existence assure la pérennité de biens environnementaux et / ou culturels (en d'autres termes patrimoniaux). Ceci introduit donc l'idée qu'il existe des logiques de localisation des activités liées à la poursuite d'un objectif de durabilité.

Cette dimension de durabilité renvoie par ailleurs à une autre acception de la rationalité limitée des individus. En effet, introduire la question de la durabilité conduit également à introduire celle de la finitude des ressources et objectifs de l'activité économique (Berr, 2008). En d'autres termes, la rationalité n'est plus seulement limitée car les individus disposent de trop peu ou trop d'informations pour prendre leurs décisions (Pecqueur et Zimmermann, 2004b) mais parce qu'ils limitent volontairement leur activité, dans la mesure où ils ne cherchent pas à accroitre au maximum leur profit mais à atteindre un niveau qui leur semble acceptable. Cela rend dès lors compréhensible l'existence et la pérennisation de systèmes a priori peu rentables, tels que certains circuits de proximité alimentaires. Si l'Economie de la Proximité est peu prolixe sur le sujet, les travaux conventionnalistes tels que ceux de Boltanski et Thévenot (1991) ont à leur manière introduit cette dimension en mettant

en évidence les différents types de justification propres aux « cités » qu'ils ont identifié et sur lesquelles nous reviendrons ultérieurement.

Mais ces seuls éléments ne peuvent en rien suffire à expliquer la diversité des circuits courts et l'existence de certains circuits. Le cadre proximiste permet, lui, de mieux comprendre la structuration spatiale des activités et sa diversité en insistant sur d'autres facteurs de fondement de la valeur des biens et services et sur les modalités de coordination mises en œuvre dans le cadre de l'échange.

ii. Des coordinations marchandes et non-marchandes nécessitant plus ou moins de proximité

L'un des éléments fondamentaux est d'abord qu'un produit n'est plus ici seulement évalué au regard de ses caractéristiques intrinsèques et / ou de son utilité mais qu'entrent également en ligne de compte les méthodes de production, les caractéristiques du producteur et / ou du distributeur, voire celles du territoire dans lequel le produit a été réalisé. Nous verrons ultérieurement à quel point ceci peut se révéler important, notamment dans certains circuits de proximité. En d'autres termes, les biens et services sont plus ou moins territorialisés (Mollard, et al., 2005).

Un produit est donc associé à un ensemble d'informations sur ces différents points, qui vont permettre au consommateur de définir sa qualité, c'est-à-dire l'ensemble de ses caractéristiques (Vincq, 2010). Les espaces géographiques et économiques d'inscription de la coordination entre distributeur ou producteur et consommateur, et ses modalités de gestion vont être liés à cette qualité et donc au type et volume d'informations à transmettre dans le cadre d'un circuit (Praly et al., 2009).

Les relations inter-firmes vont également être impactées par ce caractère plus ou moins territorialisé (ou spécifique) des biens (Filippi, Triboulet, 2006 ; Sylvander, 1995 ; Torre, 2000). Nous apporterons là aussi ultérieurement plus d'éléments sur ce point. Mais précisons pour l'heure que ceci va avoir un impact à la fois sur les relations inter-firmes verticales et horizontales. Verticales, car le producteur doit également transmettre au distributeur des informations sur la qualité des biens mais aussi parce que ce distributeur, en tant qu'intermédiaire va jouer un rôle dans la transmission de ces informations, voire dans leur

élaboration. Horizontales, car la plus ou moins grande territorialisation des produits, leur qualité va nécessiter de plus ou moins hauts niveaux respectifs de coordination des acteurs – notamment producteurs - présents sur un même territoire (Mollard et al., 2005 ; Torre, 2000 ; Vincq, 2010).

Nous abordons alors un nouvel apport de la théorie proximiste, la place accordée aux coordinations non-marchandes entre acteurs, plus ou moins nécessaires en fonction des produits réalisés.
En d'autres termes, cela signifie qu'échange et coordination ne se font pas uniquement en fonction d'un accord autour du prix d'un bien ou service, mais en fonction d'un ensemble d'autres facteurs dont la qualité du produit fait partie. La coordination ne coule par ailleurs pas de source. Elle est d'une part problématique – elle ne va pas de soi – et d'autre part multiforme du fait que les acteurs, comme nous l'avons précédemment souligné, sont situés.

La coordination ne peut dès lors se faire uniquement en fonction d'un marché tel que défini par Walras ou Pareto et résumé par Perroux (1967) comme un lieu de « *rencontre intemporelle et déspatialisée d'échangistes purs, à peine nécessaires en tant que sujets, puisque les formes anonymes combinent les facteurs, combinent les revenus aux productivités* [et] *les demandes aux offres* » (op. cit, *in* Pecqeur, 2004).

Dès lors, des institutions sont indispensables à l'échange. Elles peuvent être abordées de différentes manières par les économistes, nombre de courants ayant considéré leur rôle comme central (Postel, 2007). Cela peut-être le cas au sein même de l'approche proximiste, comme nous le verrons ultérieurement. Mais nous pouvons dès à présent indiquer que nous retiendrons dans ce travail la large définition proposée par North (1990) qui les présente comme un ensemble de règles du jeu. Nous verrons en effet que cette définition, si elle se doit d'être précisée, est celle qui correspond le mieux au cadre d'analyse à la fois proximiste et institutionnaliste que nous souhaitons développer.
Nous allons donc dans les paragraphes qui suivent développer plus amplement la signification des institutions pour cet auteur.

iii. Des institutions nécessaires à l'échange

La question des institutions est loin d'être nouvelle du point de vue de la théorie économique dans la mesure où, dès le XIXème siècle, les travaux de Schmoller et de l'école historique allemande ont abordé la question (Chavance, 2007).

Les travaux de Veblen (1898) vont ensuite poser les bases d'une approche évolutionniste et des travaux institutionnalistes américains en apportant à la fois une critique aux approches classiques, néo-classiques, marxistes et historiques allemandes. Il considère que « *l'activité économique de l'individu est un processus cumulatif d'adaptation des moyens à des finalités qui changent de façon cumulative, au fur et à mesure que le processus se poursuit, tant l'agent que son environnement étant à tout moment le résultat du dernier processus* » (Chavance, p. 15). Les institutions sont ici des habitudes de pensée et d'action « *dominantes dans la communauté sociale* » (op. cit. p. 16). Elles sont héritées du passé, il y a une certaine inertie. Les travaux autour de la question de la « dépendance au sentier » constituent ainsi un prolongement du discours de Veblen.

Les travaux de Williamson (1975, 1985) autour de la question des coûts de transaction constituent également une lecture institutionnaliste de l'échange. Ancrés dans la Nouvelle Economie Institutionnelle ils visent à étudier le rôle de trois types institutions dans la coordination (Ghertman, 2003) : le marché et la firme, en y ajoutant les formes hybrides que sont les relations durables entre les entreprises (partenariats, sous-traitance, etc.). La question est de savoir pourquoi les agents ont recours à telle ou telle forme pour se coordonner, comment se forment ces institutions et quel est leur rôle dans la coordination. La rationalité de l'agent est ici particulière, elle est celle de « l'homme contractuel » (Chavance 2007 ; Moureau et Riveau-Danset, 2004) qui se caractérise par sa rationalité limitée au sens de Simon (1992) et son opportunisme, comme souligné en première partie. Comme le notent Beaurain et Bertrand (2009) nous sommes ici dans un courant qui, comparativement aux approches institutionnaliste qui les ont précédées, réintroduit certains éléments de l'approche néo-classique, en particulier le primat de l'individualisme méthodologique comme facteur explicatif des comportements économiques.

Ainsi les institutions sont ici issues de la contractualisation mise en œuvre par les agents afin de faciliter et « pacifier » les échanges intra et inter-firmes. Le fait que les relations puissent être asymétriques et conflictuelles n'est donc pas nié – au contraire – mais Williamson

considère que ces difficultés peuvent être réglées grâce aux contrats et formes institutionnelles auxquelles ils donnent naissance.
Le caractère dissymétrique de la relation n'est pas ici lié à la question des rapports de pouvoir - par exemple dans le cas d'un circuit de distribution – mais au fait qu'il existe des asymétries d'informations entre les agents (Saussier et Yvrande-Billon, 2007). La coopération étant fondée sur la convergence des intérêts, la notion de confiance n'a pas de raison d'être (Karpik, 1998) ou, dit autrement, la coordination et l'échange peuvent parfaitement se faire sans confiance (Beaurain et Beaugrand, 2009). Ceci est en contradiction avec l'approche proximiste pour qui les besoins de construction de la confiance jouent au contraire un rôle important dans la structuration des coordinations et de leurs espaces (Dupuy, Torre, 2008 ; Prigent-Simonin et al., 2012a).

En outre, comme le notent Saussier et Yvrande-Billon (2007), la plus ou moins grande spécificité des actifs - élément déterminant du niveau de coût de production qui, avec les coûts de transaction, guide le choix des agents – est ici présentée comme une variable exogène. Les ressources plus ou moins spécifiques dont disposent et dont ont besoin les agents apparaissent ainsi comme données, ce qui est là aussi incompatible avec un cadre proximiste.

L'approche néo-institutionnaliste est également portée par North (1990) qui partage avec Williamson une définition des institutions comme un ensemble de règles du jeu permettant aux agents de se coordonner et influençant les formes organisationnelles et les agents les composants, qui sont pour leur part considérés comme des « joueurs ». Elles sont là aussi un cadre contraignant les actions et choix des individus, leur rôle étant de réduire les incertitudes en produisant une structure stable (bien que non nécessairement efficiente / efficace) pour les interactions humaines. Elles affectent la performance de l'économie par leurs effets sur les coûts d'échange et de production, au même titre que les technologies.
Institutions et organisations interagissent, s'influençant mutuellement (North, op. cit.). Nous verrons que la théorie proximiste s'appuie sur cette distinction entre organisations et institutions pour l'étude des espaces relationnels.

North cherche cependant à s'éloigner de la théorie micro-économique standard en intégrant la variable culturelle dans l'explication des choix opérés par les individus. Il se rapproche ainsi de Simon pour qui l'individu est situé dans un « *univers social déterminant largement son*

profil cognitif » (Postel, 2003). Il s'éloigne plus de la théorie néo-classique que ne le fait Williamson, tout en se rapprochant des perspectives évolutionnistes en insistant sur le rôle des temporalités dans l'évolution des institutions et par conséquent l'évolution du système économique.
Il établit par ailleurs une distinction entre institutions formelles et informelles, les deuxièmes n'étant pas explicitement formulées et ou assorties d'un système clairement codifié de sanctions.

L'un de ces autres apports est d'avoir progressivement enrichi son propos en intégrant la question des rapports de pouvoir. Ainsi que le note Chavance (2007), il a en effet développé une vision des institutions comme étant créées non pas pour être socialement efficaces mais pour servir les intérêts de ceux détenant le pouvoir de négociation. Ceci produit une définition assez élargie des institutions qui apparaissent ainsi en tant que « *ensemble de règles, de procédures d'observance et de normes comportementales morales et éthiques, conçues afin de contraindre le comportement des individus dans le but de maximiser la richesse et l'utilité des dirigeants* » (op. cit., p. 66).

L'apport théorique de North est donc important pour la compréhension de la diversité des espaces des circuits de distribution, particulièrement des espaces relationnels. En distinguant organisations et institutions (formelles et informelles) il insiste en effet sur l'idée d'une pluralité de modes possibles de coordination, sur le caractère situé – dans un contexte culturel - des agents, mais aussi sur le caractère dynamique de ces institutions et organisations et sur le rôle des rapports de pouvoir dans la structuration des relations.
L'Economie de la Proximité ne reprend pas l'ensemble des éléments présentés par l'auteur, notamment car elle s'éloigne de l'approche néo-institutionnaliste. Elle s'appuie tout de même sur ses apports, notamment en distinguant des proximités plus basées sur les institutions et d'autres sur les organisations.
Mais, avant de développer la manière dont sont abordées ces coordinations par les travaux proximistes, nous reviendrons sur un élément essentiel que nous avons évoqué précédemment dans ce chapitre, celui des objets de la coordination, donc de ce qui la motive.

7.1.2. Le non-marchand dans la théorie proximiste

Nous avons souligné que le type de produit réalisé puis distribué dans le cadre d'un circuit va jouer un rôle important sur la structuration des espaces de coordination et sur les modalités de gestion de ces espaces. Nous allons par conséquent plus amplement développer la manière dont l'approche proximiste distingue les différents types de produits et leurs impacts sur la coordination.

i. Une coordination autour d'actifs et ressources plus ou moins spécifiques

L'agent dans l'Economie de Proximité est situé dans un espace à la fois physique et produit d'une construction sociale (Zimmermann, 2008). Ainsi, le territoire dans lequel s'inscrit une firme ou les individus qui la composent est-il le produit des relations qu'entretiennent entre eux ces individus et firmes. Cette approche ne pose pas à proprement parler la question de l'existence des firmes, de ce qui guide leur fondement et des critères de choix entre gouvernance par le marché, la hiérarchie et une forme hybride. Elle s'éloigne ainsi d'un néo-institutionnalisme « à la Williamson » dont le but premier est l'étude de la formation des coûts de transaction et des arbitrages qui découlent des niveaux de coût. La Proximité cherche en effet à enrichir le débat en introduisant plusieurs autres éléments pour la compréhension des mécanismes de coordination et leurs effets.

Tout d'abord, rappelons que si les approches néo-institutionnalistes tendent à postuler la spécificité des ressources qui influent sur les modes de coordination **l'approche proximiste place au cœur de son raisonnement la question de la construction de ces spécificités**. Ainsi, la question n'est plus seulement de savoir quelles institutions sont nécessaires pour une bonne coordination en fonction des ressources dont disposent les individus et de celles qui leur sont nécessaires. On cherche à comprendre de quelle manière ces ressources vont être produites, comment et pourquoi elles vont être plus ou moins mobilisées / activées (Gumuchian et Pecqueur, 2007).

Nous nous appuyons sur la définition des ressources proposée par différents travaux proximistes, notamment ceux de Pecqueur (Gumuchian et Pecqueur, 2007 ; Pecqueur, 2005 ; François, 2006).

On parle ici des ressources productives présentes sur un territoire en opérant une distinction entre ressources et actifs (Bouba-Olga et al., 2008).

Les premières représentent un potentiel pour le territoire mais qui n'est pas activé / mobilisé. Il y a alors deux types de ressources : celles qui existent mais ne sont pas exploitables car trop coûteuses et celles qui, pour exister, doivent être révélées ou organisées. On peut selon Pecqueur (2005), les considérer comme virtuelles, le marché ne pouvant dès lors servir à évaluer leur valeur de référence ou en comparaison à d'autres ressources.
Quant aux actifs, ils peuvent être considérés comme « *des facteurs en activité, réalisés sur un marché. Il peut s'agir de biens ou de services. La main-d'œuvre qui se présente effectivement sur le marché du travail constitue un exemple simple d'actif, tout comme la présence d'équipements ou d'infrastructures* » (Pecqueur, 2007, p. 258).
Dans un souci de clarification, nous pouvons reprendre le tableau proposé par Pecqueur (2005) présenté ci-dessous.

Tableau 14 : Typologie des actifs et ressources productives
Source : Pecqueur, 2005

	Génériques	Spécifiques
Ressources	Hors marché Exogène 1	Non-marchand Endogène 4
Actifs	Marchand Exogène 2	Marchand Endogène 3

« *Quadrant 1 : la ressource générique est un potentiel à la fois non exploité et donné.*
Quadrant 2 : cette ressource est activée sur le marché.
Quadrant 3 : l'actif spécifique est construit par les acteurs et valorisé par le marché.
Quadrant 4 : la ressource spécifique est un avantage révélé résultant de la combinaison dynamique des stratégies d'acteurs. Cette ressource, jusque-là virtuelle, est le résultat d'une mise en relation créatrice d'acteurs confrontés à un problème inédit. » (Pecqeuer, 2005, p. 259)

Ici, la qualification de « générique » renvoie donc au fait que l'actif ou la ressource sont indépendants « *du processus de production ou de la dynamique sociale et entrepreneuriale* » (op. cit., p. 258). A l'inverse, un actif ou une ressource est considéré comme spécifique « *s'il résulte explicitement de stratégies d'acteurs et s'il est dédié à un usage particulier* » (op. cit., p. 258).

La distinction entre marchand et non-marchand / hors-marché renvoie pour sa part à la distinction entre ce qui fait effectivement l'objet d'un échange sur un marché – et qui sera d'autant plus valorisé qu'il est spécifique - et entre ce qui n'est pas exploité ou pas encore et ne fait donc pas l'objet d'un échange.

Pourquoi insistons-nous sur ce point ? Car il permet de mettre en lumière des critères de différenciation des territoires autres que les externalités conduisant aux plus ou moins fortes dynamiques d'agglomération. En d'autres termes, ceci permet d'envisager d'autres critères de localisation des firmes et de structuration de leurs espaces relationnels. Entre ainsi en ligne de compte les types d'actifs dont la firme a besoin pour son activité. Si elle réalise des biens standards, les actifs nécessaires seront génériques, donc non propres à la seule zone géographique dans laquelle elle est implantée.
Dès lors, la localisation géographique importera peu et les coordinations avec les autres firmes ou acteurs du territoire n'auront pas besoin d'être complexes, à l'inverse de ce qui se produira si la firme à besoin d'actifs spécifiques voire souhaite, au-delà, participer à la constitution d'une ressource spécifique. Ceci va donc conditionner la localisation géographique de la firme mais aussi la structuration des espaces de coordination à la fois verticaux – par exemple dans le cadre d'un circuit de distribution – et horizontaux.

ii. Des stratégies multiples de création et mobilisation des actifs et ressources

En la matière, les travaux proximistes s'intéressent particulièrement à deux grands sujets que sont les activités innovantes et la valorisation de biens et / ou services attachés à un territoire. Ils ont en commun d'interroger le rôle de la proximité géographique et non-géographique dans la coordination nécessaire à ces activités et les modalités de structuration de ces proximités.
Compte tenu des travaux qui lui ont donné naissance et notamment de sa filiation avec l'économie industrielle, l'Economie de la Proximité s'est d'abord intéressée aux activités productives et aux proximités nécessaires à la mise en œuvre d'activités plus ou moins innovantes, soit localisées dans un espace géographique restreint, soit inscrites dans des échelles géographiques bien plus larges. Nous songeons notamment aux travaux de présentés dès 1993 dans le numéro fondateur pour ce courant de la Revue d'Economie Régionale et Urbaine (Bellet et al., 1993).

Si l'approche proximiste est plurielle – ainsi que nous l'avons déjà souligné – elle se fonde notamment sur une approche résiliaire de la coordination (Bouga-Olga O. et Grossetti M., 2008 ; Gilly et Torre, 2000) relativement transversale au courant (Amin et Thrift, 1993 ; Gilly J.P. et Grossetti M., 1993 ; Rallet, 1993). S'appuyant notamment sur les travaux de Granovetter (1974, 1985), elle en reprend le concept d' « *embeddedness* » c'est-à-dire d'ancrage « *social et historique des comportements individuels* » (Lecoq, p. 480). Une fois de plus, cela réaffirme le fait que les individus construisent des proximités permettant de révéler des ressources plus ou moins spécifiques en fonction d'une rationalité procédurale. Etant face à une pluralité de choix possibles (Pecqueur, Zimmermann, 2004b) « *Les acteurs [individuels] n'agissent ni ne décident comme des atomes en dehors de tout contexte social, pas plus qu'ils n'adhérent servilement à des destins écrits pour eux par l'intersection des catégories sociales auxquelles ils appartiennent. Leurs tentatives d'actions intentionnelles sont plutôt encastrées dans le système concret des relations sociales* » (Granovetter, 1985 p. 487, in Grossetti et Filippi, p. 52). Nous retrouvons ainsi l'héritage de Karl Polanyi (1944, trad. 1983), avec toutefois chez Granovetter, l'idée que l'influence des relations sociales sur la structuration de la sphère économique continue d'être forte dans les sociétés industrielles et ne se cantonne pas aux sociétés traditionnelles (Grossetti et Bés, 2002).

Ainsi, la coordination entre les firmes et/ou entre les individus, qu'elle soit horizontale ou verticale (par exemple dans le cadre d'un circuit de distribution) est caractérisée par plusieurs traits que l'on peut résumer comme suit :

- les individus, en situation d'incertitude, exercent une rationalité procédurale, donc fonction du contexte socio-historique qui est le leur.
- Ils cherchent dans le cadre de leur activité à mobiliser et à révéler des actifs et ressources qui seront plus ou moins spécifiques en fonction de la stratégie poursuivie (Colletis et Pecqueur, 2005).
- Cette révélation et valorisation (Pecqueur, 2007) repose sur des coordinations qui peuvent certes faire appel à des processus marchands dans lesquels le système de prix va assurer une partie de la coordination. Cependant, la rationalité limitée de l'individu implique des processus de coordination pouvant être hétérogènes et nécessitant des règles plus ou moins complexes. Ceci est lié à l'incomplétude l'information et / ou la recherche d'un résultat non maximal mais simplement satisfaisant, ainsi qu'à l'encastrement des activités à leur caractère situé.

- Il y a de ce fait une plus ou moins grande nécessité de recours à des institutions pour assurer la coordination des individus et / ou des formes organisationnelles au sein desquelles se regroupent les individus.

La question n'est donc plus simplement celle de la coordination, des effets externes dans un espace géographique restreint et de l'impact que cela va avoir sur la localisation des firmes. Elle s'élargit à l'étude de la multiplicité des échelles spatiales de la coordination (Torre, 2009) et à la nécessité de la proximité géographique dans un contexte de facilitation des déplacements des individus et de développement des NTIC, qui permettent une accélération de la circulation des informations et une certaines ubiquité des individus.

Depuis 20 ans, la notion de proximité géographique a d'ailleurs été grandement enrichie. Elle a en effet, comme le note Torre (2009), d'abord été subdivisée en proximité géographique recherchée ou subie, notions particulièrement intéressante pour le traitement des effets de proximité dans le cadre des problématiques environnementales (Torre, Zuindeau, 2008).
Elle a par ailleurs été déclinée en proximité permanente et temporaire, plusieurs travaux ayant mis en évidence le rôle de cette dernière dans la mise en place et le déroulement de processus de coordination (Rallet et Torre, 2004).
Nous en retenons la définition proposée par Torre (2009), selon laquelle cette proximité correspond « *à la possibilité de satisfaire certains besoins de contacts de face à face entre acteurs, grâce au déplacement entre différentes localisations* » (op. cit., p. 70). Toujours limitée dans le temps, elle peut être de durée variable.

Il est également important d'insister sur le fait que nous sommes ici dans le cadre de processus collectifs. D'un point de vue dynamique, cela nous place dans une perspective évolutionniste. Les auteurs insistent en effet sur le fait que les individus participent à des processus d'apprentissage collectifs (Bellet et al., 1993). Ce sont notamment ces processus d'apprentissage qui fondent le territoire et vont permettre d'en révéler, mobiliser et valoriser les ressources et actifs, par le biais de connaissances explicites transmises de manière clairement codifiée. Ils reposent également sur des connaissances tacites transmises de manière implicite dans des espaces cognitifs communs aux individus dans la cadre de processus itératifs pouvant nécessiter une forte proximité géographique permanente. On est ici dans une perspective de dépendance au sentier (Bellet et al., 1993 ; Gilly, Torre, 2000) dans la mesure où ces processus vont durablement fonder la plus ou moins grande spécificité des

territoires, et vont jouer un rôle d'autant plus grand que la volonté de différenciation du territoire ou de la firme est importante.

Soulignons également que les interactions entre acteurs et / ou firmes ne sont pas nécessairement le fruit de leur stratégie. Elles peuvent en effet être ici intentionnelles ou non intentionnelles Plus précisément, elles peuvent être « *formelles ou informelles, marchandes ou non-marchandes.* […] *La distinction entre interactions de caractère intentionnel et interactions de caractère non-intentionnel a ici du sens. Elle permet en effet d'établir une frontière entre les dimensions relevant du jeu des acteurs et celles qui dépendent de conditions techniques ou de distance* » (Gilly et Torre, 2000, pp. 14-15).

La localisation des agents et firmes dans l'espace physique et relationnel revêt également un caractère dynamique dans la mesure où la densité plus ou moins forte et prolongée des interactions va porter les évolutions des systèmes économiques, « *c'est-à-dire les processus de séparation / liaison et de rapprochement / éloignement, des agents, des organisations et des activités* » (Gilly et Torre, op. cit., 17).

Les travaux relatifs à l'Economie de la Proximité peuvent donc nous apporter un certain nombre d'éléments explicatifs de la diversité des circuits courts de distribution et de leurs logiques. Ces éléments sont liés à la mise en relief d'autres facteurs - que ceux envisagés par les théories économiques que l'on peut qualifier de standards - de localisation des firmes dans l'espace géographique et relationnel.
On peut résumer ces apports en considérant que la diversité des espaces des circuits courts trouve son origine dans :

- la non-homogénéité des biens et services. Ils ne se distinguent pas par leurs seules caractéristiques intrinsèques mais par une qualité qui s'évalue au regard d'autres critères comme les conditions ou le lieu de production. L'information quant à la qualité du produit ne passe pas par le seul système de prix. La coordination nécessaire à l'échange, que ce soit entre firmes ou avec le client final, ne passe donc pas par le seul marché mais elle nécessite également l'appui sur des institutions qui permettent aux agents de se comprendre et qui viennent en complément des organisations mobilisées pour effectuer les échanges,
- la diversité de niveaux de proximité géographique et relationnelle à mobiliser dans une chaîne pour assurer la circulation des biens et services,

- la diversité de niveaux de proximité géographique et relationnelle à mobiliser pour produire ces biens et services, en fonction des actifs nécessaires à cette production. En d'autres termes en fonction de l'ancrage territorial nécessaire à la production de ces biens et services,
- le caractère situé des agents et des firmes dans ces territoires et chaînes et dans un contexte socio-historique.

Ayant déjà mis l'accent sur le caractère multiforme de la proximité et sur la pluralité d'approches en la matière nous allons maintenant revenir sur ces différentes approches et déterminer celle qui est à nos yeux la plus appropriée dans la cadre de notre analyse.

7.2. L'espace économique dans l'approche proximiste : une variété de grilles de lecture de la proximité relationnelle

Ainsi que nous l'avons souligné, la proximité géographique est peu soumise à débats pour ce qui concerne sa définition et les types que l'on peut distinguer. Elle apparaît par ailleurs unanimement reconnue comme favorable mais non suffisante à la coordination, une forte proximité géographique ne suffisant pas à assurer une forte coordination ou sa seule existence. Cette dernière repose donc par ailleurs sur une proximité relationnelle qui peut prendre des formes variées en fonction des auteurs et plus précisément de leur perception des institutions et de leur rôle sur la structuration du système économique (Colletis-Wahl, 2008 ; Doré, 2009).

Nous développerons trois d'entre-elles. Celle propre au marketing et aux sciences de gestion, celle distinguant une logique de similitude et une logique d'appartenance et celle privilégiant une distinction entre proximité organisationnelle et institutionnelle. Nous exposerons les raisons qui nous conduisent à privilégier cette dernière approche et qui sont particulièrement liées à la place qu'y occupent les institutions et le contexte socio-historique d'inscription de l'action.

7.2.1. La proximité au client final : une approche marketing et gestion

Une revue de littérature fait apparaître trois typologies de proximité relationnelle / non géographique. La première renvoie à la question de la proximité au client dans le cadre des activités de distribution. Elle apparaît à ce titre comme une « branche » relativement

spécifique des approches proximistes, qui sont, rappelons-le, le plus souvent centrées autour de la question des activités productives, bien que la question de la distribution ne soit pas forcément éludée.

On distingue ainsi une variété de formes de proximité entre le distributeur / point de vente et le client final, en cherchant à identifier celles qui seront les plus déterminantes pour le consommateur et vont le pousser à fréquenter tel point de vente plutôt qu'un autre. Nous pouvons principalement citer ici les travaux de Bergadaa et Del Bucchia (2009) qui ont introduit l'approche proximiste dans une optique managériale. Ils distinguent cinq grandes formes de proximités fondant la relation plus ou moins durable du consommateur avec l'enseigne / le point de vente en s'appuyant sur l'étude de la grande distribution alimentaire. Ces formes sont les suivantes :

- Proximité d'accès : qui est liée à la capacité de l'enseigne à être présente sur le lieu de vie des clients.
- Proximité fonctionnelle : qui est relative à l'assortiment proposé par l'enseigne qui va faire que le consommateur n'aura pas à fréquenter un autre lieu de vente.
- Proximité relationnelle : liée à l'image de marque de l'enseigne et en particulier sa capacité à assurer un niveau important de service au client.
- Proximité identitaire : se mesure au regard de l'adhésion du client aux valeurs auxquelles renvoie l'enseigne / le point de vente, comporte une forte dimension affective.
- Proximité de processus : « *fait référence à l'importance qu'accorde le consommateur au fonctionnement interne du magasin* » (op. cit. p. 130).

Si cette typologie présente un intérêt pour la qualification des espaces de coordination entre client final et distributeur, nous constatons cependant qu'elle ne peut être utilisée pour l'ensemble des espaces relatifs à un circuit de distribution, notamment ceux entre producteur et distributeur.

Il existe ensuite deux grilles de lecture qui s'intéressent plus aux dimensions productives, au sens de la création des ressources (Gilly et Lung, 2005) et à la valorisation des biens.

7.2.2. Proximité organisée : logiques de similitude et appartenance

Cette approche est apparue assez rapidement dans la chronologie des travaux proximistes. Les auteurs qui la privilégient (Torre, 2009 ; Rallet 2002 notamment), mettent en avant l'existence d'une proximité non géographique / relationnelle désignée comme « organisée » (Bouba-Olga

et al., 2008, Rallet et Torre, 2004) ou « organisationnelle » (Gilly, Torre, 2000). Elle renvoie selon Torre (2009) aux « *différentes manières qu'ont les acteurs d'être proches, en dehors de la relation géographique* » (p. 69). Elle se fonde pour cela sur deux logiques qui vont déterminer les interactions des agents, une **logique de similitude** et une **logique d'appartenance**.

La première désigne l'adhésion mentale des agents à des catégories, des représentations et des références communes (Torre op. cit.). Le partage d'une même logique de similitude va donc désigner le fait que les agents sont séparés par une faible distance cognitive facilitant potentiellement l'interaction. C'est-à-dire que les agents possèdent le « *même espace de référence et les mêmes savoirs* » (Gilly et Torre, 2000, p. 12).

Le partage d'une même logique d'appartenance désigne quant à elle le fait que les agents partagent un même « *espace de rapports (firme, réseau…)* » (Gilly et Torre, 2000, p. 12) permettant potentiellement de nouer des interactions de différente nature. En d'autres termes, cela désigne l'appartenance à un même « *graphe de relations* » (Torre, 2009) qui peuvent être directes ou intermédiées.

Ainsi, « *dans le premier cas, c'est de l'effectivité des coordinations que dépend l'appartenance à un même ensemble, dans le second la proximité est liée à une relation de « ressemblance » des représentations et des modes de fonctionnement. Loin d'être antinomiques, ces deux aspects peuvent parfois se concilier, en particulier quand une relation d'appartenance reposant initialement sur des liaisons horizontales de type intra-industriel se matérialise par la suite par un accroissement des interdépendances entre organisations, significatives d'une similitude plus forte (ou d'une proximité institutionnelle) entre les acteurs* » (Gilly et Torre, p. 12).

7.2.3. Proximité organisationnelle et institutionnelle

On distingue une seconde catégorisation également apparue dès 1993 (Bellet et al.). La proximité relationnelle est ici subdivisée en **proximité organisationnelle** et **institutionnelle**[66].

La définition qu'en donnent Coissard et Pecqueur (2007) résume bien la distinction opérée. La proximité organisationnelle peut être définie comme « *les interactions entre les acteurs dans le but de réaliser un objectif commun* » (op ; cit, p. 8). La proximité institutionnelle

[66] Ce dernier terme a été utilisé – comme nous venons de le voir - par les auteurs privilégiant l'autre approche mais la définition en est ici différente.

désigne pour sa part « *l'adhésion des acteurs à un espace commun de représentations, de règles d'action et de modèles de pensée et d'action orientant les comportements collectifs (Colletis et al. [1999], p. 27)* » (op. cit., p. 8). Cet espace commun peut se construire grâce à des relations directes mais non liées à la recherche de l'objectif commun recherché dans le cadre de la proximité organisationnelle, comme par exemple l'appartenance commune à un club de réflexion dans le cadre duquel on se rencontre.
Ainsi que le soulignent Gilly et Lung (2005), cette dernière « *n'est cependant pas univoque dans le sens où elle renverrait à une adhésion pérenne de tous les acteurs à des règles communes. Elle est, au contraire, le résultat de compromis toujours provisoires entre des acteurs aux intérêts divergents et parfois contradictoires (entre employeurs et employés : le rapport salarial capitaliste), entre firmes (concurrence vs coopération), entre acteurs privés et acteurs publics (logique de profit vs logique de bien public)…* » (p. 6).

La différence entre ces deux typologies peut donc sembler ténue. Nous sommes cependant face à deux approches différentes, la première se situant dans une perspective interactionniste alors que la seconde s'inscrit dans un cadre plus institutionnaliste (Billaudot et Colletis-Wahl, 2006 ; Bouba-Olga et al., 2008 ; Colletis-Wahl, 2008 ; Gilly et Lung, 2005). Selon Colletis-Wahl (2008), l'approche institutionnaliste fait référence aux travaux de North (1990) concernant la distinction entre organisations et institutions. Les organisations sont ici de nature formelle et constituent des « groupements de joueurs », des formes organisationnelles inscrites dans un environnement institutionnel et qui peuvent être des corps politiques, sociaux, économiques et / ou de l'éducation (North, 1990). Les institutions sont en revanche considérées comme des « règles du jeu » formelles ou informelles. Les organisations sont présentées comme découlant des institutions, qu'elles influencent en retour. Ici « *la coordination revêt une dimension collective superposée à l'interrelation entre acteurs individuels* » (Colletis-Wahl, 2008, p. 260). Hol-individualiste, cette approche est régulièrement assimilée à une lecture régulationniste de la proximité (Colletis-Wahl, 2008 ; Gilly et Lung, 2005), de par le rôle qu'elle attribue aux institutions dans la détermination des actions individuelles et la place accordée au processus historique de construction des instituions.

L'approche interactionniste est pour sa part ancrée dans une perspective plus individualiste. Toujours selon Colletis-Wahl (2008), « *la relation repose* [ici] *sur la construction de conventions ou de micro-institutions* » (op. cit., p. 256). Une distinction peut cependant être

introduite entre les deux derniers termes car ces conventions ne sont pas nécessairement entendues ici dans le sens que leur donnent les auteurs de la Théorie des Conventions, notamment pour des raisons de rationalité des agents. En effet, nous verrons ultérieurement que la rationalité de la théorie conventionnaliste apparaît plus proche de celle de l'approche institutionnaliste des proximités (rationalité interprétative) que de la rationalité interactionniste (limitée). Les micro-institutions renvoient aux travaux d'Aoki (2001), qui les définit comme « *des dispositifs destinés à rendre effectives les règles requises par l'activité transactionnelle* » (Aoki in Colletis-Wahl, 2008, p. 257).
North n'est pas absent de l'analyse puisque ces institutions sont aussi considérées comme des « règles du jeu ». Elles sont construites par les interactions entre agents engagés dans des jeux répétés, et sont donc définies de manière endogène. On peut cependant constater qu'il y a un éloignement par rapport à ce dernier notamment car North 1990) considère que les agents sont aussi régulièrement confrontés à des situations de choix non répétitives et qu'il n'y a pas UN mais plusieurs équilibres possibles. « *L'anticipation de la stabilité des résultats des jeux (c'est-à-dire l'arrivée à un point d'équilibre) permet d'atteindre une masse critique d'agents adoptant les règles du jeu* » (Colettis-Wahl, op. cit., p. 257). Ces micro-institutions sont constitutives de la logique de similitude. C'est la différence entre logique de similitude et proximité institutionnelle qui est perçue comme principal point de différenciation des approches interactionnistes et institutionnalistes, la proximité institutionnelle étant pour sa part considérée comme renvoyant à des macro institutions telles que définies par Aoki (2005). Ces dernières sont pour lui des « méta-règles », produites par des processus collectifs d'interactions entre individus et institutions.

Plusieurs travaux ont par la suite cherché à enrichir ces typologies, soit en essayant de constituer une synthèse, soit en approfondissant et enrichissant les catégories développées dans l'approche interactionniste ou institutionnaliste. Le modèle institutionnaliste a semble-t-il fait l'objet de moins de débats quant à la nature des proximités. Le modèle interactionniste a pour sa part été plus discuté, pour amender son postulat individualiste. La réintroduction du concept de « macro institutions » notamment par Colletis-Wahl (2008) en constitue un exemple. On peut également citer les travaux de Bouba-Olga et Grossetti (2005 ; 2008) qui ont proposé une typologie plus complexe en identifiant plusieurs formes de proximité au sein de deux grandes catégories : la proximité de ressources et la proximité de coordination.
Billaudot et Colletis-Wahl (2006) ont également cherché à proposer une autre lecture des proximités en considérant autrement les logiques de similitude et appartenance de l'approche

interactionniste et la lecture des organisations et institutions propre à l'approche institutionnaliste. Ils distinguent ainsi, en plus de la proximité géographique, une proximité de territoire et une proximité d'organisation avec chacune une logique d'appartenance – ici « *condition de l'accès à un même patrimoine* » (Billaudot et Colettis-Wahl, 2006, p. 25) et de similitude, ici « *résultat de cet accès (règles et représentations)* » (op. cit.).

La proximité non géographique apparaît donc comme éminemment multiforme, renvoyant sur le plan théorique à une dichotomie entre une approche interactionniste et une approche plus institutionnaliste. Face à cette diversité quelle catégorisation retenir pour comprendre au mieux la diversité des organisations logistiques des circuits courts de commercialisation ?

Ainsi que nous allons le voir, différentes approches proximistes se sont intéressées à la question. Après un rappel de leurs résultats (§ 7.3), nous développerons les raisons pour lesquelles il nous semble plus pertinent dans le cadre de ce travail de mobiliser une approche plus institutionnaliste et de faire par conséquent appel à la distinction entre proximité institutionnelle et organisationnelle (§ 7.4).

7.3. La proximité pour analyser la coordination dans les chaînes logistiques des circuits de distribution

Avant de déterminer quelle approche de la proximité semble la mieux adaptée à notre questionnement, nous allons dans cette section revenir sur les travaux proximistes ayant traité des circuits courts ou plus largement de la logistique, afin d'en déterminer les apports et limites.

7.3.1. Dans les circuits de « proximité » : des proximités plus ou moins nécessaires à la construction de la confiance et à la valorisation du produit

Nous avons précédemment montré qu'il existait une typologie propre aux activités de distribution tournée vers un questionnement sur les déterminants d'un acte d'achat ou de fréquentation d'un point de vente par le client final. Plus largement, la question est de savoir sur quelle forme de proximité un distributeur ou un producteur vendant directement ses produits devra s'appuyer afin d'instaurer une relation plus ou moins durable avec le client final et ainsi pérenniser / développer son activité. Si cette question est posée dans le cadre d'activités de grande distribution, elle est aussi régulièrement posée dans le cadre des circuits

courts et de proximité, la signification de ce terme étant ici générique et éloignée de ce que regroupe cette notion dans l'approche proximiste.

Nous pouvons a ce titre citer les travaux de Pecqueur, en collaboration avec d'autres auteurs, autour de la notion de paniers de biens et services et de la valorisation de ressources territoriales (Mollard et al., 2005 ; Mollard et Pecqueur, 2007 ; Roux et al., 2006). Il s'agit ici d'interroger les mécanismes de différenciation des territoires et plus particulièrement ceux présidant à la structuration d'une offre combinée de produits et services assimilés à un « terroir » (par exemple huile d'olive et offre d'hébergement touristique). Nous ne sommes donc ici que partiellement dans la thématique des circuits courts alimentaires mais cela contribue tout de même à mettre au jour les mécanismes de coordination qui, à l'échelle d'un territoire – généralement assez restreint -, permettent de valoriser des productions locales et, plus largement, produire des actifs spécifiques, pour appuyer les stratégies de différenciation. Ainsi, ces contributions, avant tout tournées vers la question de la gouvernance territoriale (Roux et al., 2006) mettent-elles l'accent sur l'importance du partage d'un espace cognitif commun par les acteurs, particulièrement dans les stratégies de valorisation de biens spécifiques, qui ne sont pas recherchés par les clients du fait de leur seul prix ou de leurs qualités intrinsèques, mais qui le sont aussi pour l'image qu'ils véhiculent, notamment concernant le lieu et les méthodes de production.

Rappelant notamment les travaux de Karpik (2007) autour des questions de qualité / singularité des produits, cela réintroduit l'idée que les produits ne sont pas « neutres » et que leur production mais aussi leur échange fait appel à des processus de coordination non uniquement marchands au sein desquels la proximité institutionnelle, ou la logique de similitude, jouent un rôle important. Ce rôle a d'ailleurs tendance à s'accroitre à mesure que le niveau de spécificité du bien augmente, ce qui nous place dans la perspective proposée par Lancaster (1966) de substituabilité variable des biens (Mollard et Pecqueur, 2007).

Nous tirons comme enseignement de ces travaux que les types de biens produits et distribués dans le cadre d'un circuit vont effectivement jouer un rôle important sur la structuration de l'espace économique, des produits plus spécifiques nécessitant une plus forte proximité institutionnelle entre les firmes et la construction progressive de processus collectifs de coordination. En d'autres termes, nous pouvons en conclure que la structuration de l'offre dans le cadre d'un circuit court n'entrainera pas uniquement

des besoins de coordination verticale. Il est ainsi probable que parmi les enjeux logistiques de ces circuits figurera la structuration de coordinations horizontales pour certains types de biens.

Mais les travaux interrogeant le type de proximité activée pour la commercialisation de produits, généralement alimentaires, peuvent également nous apporter des enseignements sur les coordinations verticales.

En la matière, plusieurs approches proximistes ont été proposées. Praly et al. (2009) suite aux travaux réalisés dans le cadre du projet de recherche LiProCo consacré aux circuits courts ont ainsi proposé une lecture très éclairante des proximités au sein de différents types de circuits. Les auteurs y comparent quatre types de circuits de la région Rhône-Alpes : arboriculture en vente directe, arboriculture en vente via un détaillant de la région, vente par internet et vente à la restauration collective. Ceci permet de comparer les proximités prioritairement mobilisées dans le cadre de ces quatre types de circuits aux espaces géographiques plus ou moins élargis et aux espaces économiques différents, puisque caractérisés ou non par la présence d'intermédiaires entre producteur et client final, intermédiaire « physique » ou virtuel lorsqu'il s'agir d'internet.

La présentation de leurs résultats s'appuie principalement sur la typologie proposée par Gilly et Torre (2000). Elle est toutefois légèrement remaniée puisque les logiques de similitude et appartenance ne sont pas distinguées et puisque la proximité organisée est parfois nommée proximité relationnelle. En outre, la notion de proximité fonctionnelle est préférée à celle de proximité géographique, afin de mettre l'accent sur le fait que la distance n'est pas ici uniquement métrique et que la distance dans un circuit est avant tout une distance géographique activée par les acteurs du circuit, c'est-à-dire rendue fonctionnelle. Si nous renvoyons le lecteur au document original pour une lecture plus approfondie des résultats, le tableau ci-dessous en présente la synthèse, c'est-à-dire de la proximité qui est la plus mobilisée en fonction du type de circuit.

Tableau 15 : Les proximités dominantes par types de circuits courts alimentaires
Source : Praly et al. (2009)

Type de circuit	Forme de proximité essentiellement valorisée
Arboriculture vente directe	Proximité fonctionnelle (vente bord de route) Proximité relationnelle : construite par contacts directs + ou – répétés, nécessaire à la confiance
Arboriculture vente via un détaillant	Proximité fonctionnelle : question de fraicheur des produits
Vente par internet produits de terroir	Proximité fonctionnelle valorisant un service Proximité relationnelle entre consommateur et le territoire identifié, construite et médiatisée par le site internet
Vente par internet produits plus génériques	Activation via le site web de la proximité géographique Proximité relationnelle fondée sur des valeurs partagées
Vente à restauration collective locale	Nécessaire proximité fonctionnelle et relationnelle mais problèmes d'activation pour des raisons logistiques

Ce travail présente à nos yeux deux intérêts majeurs. Le premier est une mise en évidence de la variété des espaces de coordination au sein des circuits et de déterminants non-marchands de construction de ces espaces. A ce sujet, nous pouvons citer un des éléments de conclusion présenté par les auteurs, suite à leur constatation du rôle important des intermédiaires en matière de logistique mais aussi de médiation de la proximité relationnelle entre producteurs et consommateurs : « *La proximité relationnelle n'est en revanche pas toujours reconstruite lorsque le lien producteur-consommateur est distendu. Il semble qu'elle le soit essentiellement lorsqu'elle participe à la qualification de l'offre, donc à la réussite de la transaction marchande et de la viabilité économique du circuit court. En effet, dans le cas de la vente des fruits par les détaillants régionaux, le lien relationnel entre producteurs et consommateurs n'est pas reconstruit parce que finalement la proximité de délai permet une différenciation suffisante des fruits, par leur fraîcheur et maturité. Dans les autres cas, la proximité relationnelle est reconstruite, soit par un identifiant territorial (dans la restauration collective), par des rencontres avec les producteurs, par des informations sur les exploitations ou par la revendication de valeurs éthiques, toujours dans une perspective d'asseoir la confiance et de fidéliser les consommateurs* » (op. cit. p. 14).

Le second point intéressant de ce travail est la mise en évidence des enjeux logistiques de ces circuits et donc de gestion des espaces géographiques et économiques. Dans le même temps, la variabilité des facteurs déterminant cette structuration spatiale pour les

différents cirucits, est aussi mise en relief. Ceci corrobore d'abord ce que nous avons introduit en première partie, à savoir le fait que les producteurs impliqués dans un circuit court, même de petite taille ou inscrit dans un espace relativement local, vont devoir mettre en œuvre des stratégies plus ou moins élaborées de gestion de l'espace géographique – distance et temps – et de l'espace économique. La lecture proximiste permet d'apporter un éclairage sur les déterminants de ces espaces et la variété des processus de gestion mis en œuvre.

Par ailleurs, cela apporte une dimension supplémentaire à la question du rôle des intermédiaires, qu'ils soient physiques ou virtuels. Pour ce qui est de l'intermédiaire physique (distributeur) cela met en évidence le fait que sa présence dans le circuit est loin d'être neutre dans la mesure où il joue un rôle de relais de l'image du produit et - dans une certaine mesure - du producteur / territoire dont ce produit est issu, ce qui peut lui conférer un certain pouvoir. Au-delà, ceci montre le rôle des mécanismes plus ou moins complexes de construction de la confiance entre producteur et client final et la variété des rôles que jouent les intermédiaires, en fonction du type de produit, de son caractère plus ou moins territorialisé et local.
Les intermédiaires virtuels jouent pour leur part un rôle important dans l'activation des proximités, notamment des proximités relationnelles, réputées ainsi que le soulignent Praly et al. (2009) plus structurantes dans les nouveaux types de circuits courts / de proximité (e-commerce, AMAP, autres paniers, magasins de producteurs, marchés de producteurs …) que dans les formes plus anciennes (vente à la ferme, vente bord de route, vente sur les marchés de plein vent …). Par ailleurs, on constate une fois de plus que les NTIC - utilisées pour la médiation de la relation - ne suffisent pas à annihiler les contraintes de gestion des espaces géographiques.

Plus récemment, toujours dans le cadre du projet de recherche LiProCo, les travaux de Prigent-Simonin et al. (2012a) ont apporté un nouvel éclairage proximiste sur la question de la relation producteur – client final dans le cadre d'un circuit de proximité. Les auteurs y réaffirment le rôle de la proximité géographique et non géographique dans la structuration du circuit. Plus précisément, la question de la confiance est une fois de plus au cœur des débats dans la mesure où ils montrent que certaines formes de proximité s'avèrent primordiales dans la structuration de cette confiance qui va fonder l'acte d'achat du client. Ils reprennent ainsi la typologie plus rattachée aux sciences de gestion, distinguant les proximités d'accès, identitaire, relationnelle (échange direct avec le producteur) et de processus.

Comparant la vente directe sur un marché par le producteur et la vente en point de vente collectif, les auteurs mettent en évidence l'importance des proximités d'accès et identitaire dans la construction de la confiance et la moindre importance des proximités de processus et surtout relationnelle, avec des variations quant à l'importance entre marché et PVC pour les quatre types de proximités. Il en ressort une nette préférence déclarée des consommateurs pour des producteurs locaux – ce qui confirme notamment les conclusions de Hochedez (2008) – avec lesquels les consommateurs ont le sentiment de partager un certain nombre de valeurs. La connaissance des méthodes de production et le contact direct apparaissent moins structurants, même si les auteurs soulignent que laisser la possibilité d'un contact aux consommateurs qui le souhaitent reste un vecteur de construction de la confiance, le consommateur étant rassuré par cette possibilité qui lui est offerte.

Ainsi, la confiance apparaît comme un moteur important de structuration des espaces géographiques et économiques de l'échange. Dans des circuits de moins en moins caractérisés par le contact direct (Prigent-Simonin, 2012) tout l'enjeu pour les producteurs est donc de mettre en œuvre des outils de gestion de l'espace économique permettant la construction de la confiance et particulièrement de véhiculer des informations pertinentes quant à l'identité qu'il souhaite mettre en avant. **Si nous reprenons la typologie de Pecqueur et Zimmermann (2004b), nous pouvons reformuler ces résultats en considérant que les proximités géographiques et institutionnelles comptent fortement pour la coordination dans ce type de circuits, la proximité organisationnelle – passant de moins en moins par le contact direct - jouant cependant toujours un rôle.**

De manière très synthétique, nous pouvons donc résumer comme suit les combinatoires structurantes dans les différents types de circuits de proximité.

Tableau 16 : Synthèse des types et degrés de proximités structurants dans les circuits « de proximité »
Source : auteur

Type de circuit	Proximité géographique	Proximité relationnelle
Circuit direct[67] traditionnel (marché, vente à la ferme, …)	+++	++
Circuit direct de produits territorialisés	+	+++
Circuits direct de produits plus génériques	++	++
Circuit indirect commerçant local	+++	+
Circuit indirect restauration	++	++

Nous avons cependant mis en évidence, dans le cadre de la première partie de notre travail, le fait que le circuit court revêt une acception plus large que celle du circuit alimentaire et de proximité. Cela conduit à s'interroger sur les apports proximistes concernant les autres types de circuits.

7.3.2. Proximité dans les autres types de circuits courts : l'importance des besoins de circulation des flux

Que nous enseigne l'Economie de la Proximité concernant les activités non-alimentaires et / ou celles dépassant le seul cadre des circuits de proximité ? Nous avons souligné qu'elle s'est d'abord intéressée aux questions industrielles et aux processus d'innovation plus ou moins territorialisés. Une importante somme de travaux concerne donc des circuits non-alimentaires. Cependant, une grande partie d'entre eux s'intéresse aux dynamiques territorialisées d'innovations et aux processus collectifs les sous-tendant. Or, notre questionnement porte avant tout ici sur les proximités privilégiées – entre firmes et entre firmes et consommateurs – au sein des circuits de distribution, et sur les facteurs explicatifs de la structuration de ces espaces, qu'il s'agisse d'activités innovantes ou non. C'est pourquoi nous privilégierons des travaux qui portent prioritairement sur les coordinations verticales propres à différents types de circuits (même si nous verrons que le rôle des coordinations horizontales continue d'importer).

Nous pouvons particulièrement citer les travaux de Burmeister (Burmeister et Colletis-Wahl, 1997 ; Burmeister, 2000 ; Burmeister et Lung, 2004).

[67] Le caractère direct renvoie ici au fait qu'il n'y a pas d'intermédiaire physique (distributeur) entre le producteur et le client final

S'intéressant aux chaînes logistiques de l'industrie, les auteurs portent plus précisément intérêt aux flux de biens, informations et personnes circulant entre partenaires (fournisseurs, distributeurs, sous-traitants, prestataires). **C'est donc la façon dont s'opère la circulation de ces éléments dans l'espace qui est ici au cœur de la démarche avec comme fil conducteur l'idée que l'organisation de cette circulation ne répond pas seulement à des impératifs de coût mais est aussi guidée par des besoins d'organisation de la production**. Cette approche apporte un éclairage pertinent quant à la problématique des circuits de distribution dans la mesure où l'activité de circulation ici étudiée recouvre « *l'ensemble des activités de mise en relation du processus de transformation avec son environnement de ressources* [plus ou moins spécifiques] *et de demandeurs : l'ensemble des liens en amont avec des fournisseurs et des sous-traitants, en aval avec des distributeurs et des clients finals, ainsi que les liens horizontaux de coopération et de co-production* » (Burmeister et Lung, 2004, p. 232). Les activités de transformation sont par ailleurs définies comme « *la combinaison de ressources dans le but de produire un bien ou un service destiné à une demande. Ces activités regroupent dans le production au sens strict : la fabrication mais aussi la conception des produits et des process ainsi que la gestion de la production* » (op. cit.).

C'est donc bien ici la coordination des activités au sein d'un circuit – mais aussi en dehors - qui est étudiée à travers l'articulation des flux et dont les télécommunications et le transport sont deux éléments clés. **Rappelant en premier lieu que la circulation dans les systèmes de production actuels concerne de plus en plus les connaissances et les informations et de moins en moins les marchandises, les auteurs soulignent par ailleurs que les modalités de gestion des espaces sont de moins en moins contraintes par la distance spatiale et de plus en plus par des impératifs organisationnels.** Nous remarquons que ceci constitue d'ailleurs un parallèle intéressant avec ce qui est constaté dans les circuits courts alimentaires et / ou de proximité dans la mesure où, comme nous l'avons souligné, les nouvelles formes reposent plus la proximité relationnelle que géographique.

Selon les auteurs, de la diversité des besoins logistiques en fonction des industries et des demandeurs va résulter une variété de besoins en termes de proximité. Ils en distinguent quatre types. Tout d'abord, la catégorisation proposée par Kirat et Lung (1995) est ici reprise, avec une distinction entre proximité organisationnelle et institutionnelle regroupée sous le vocable de proximité organisée. Cette dernière n'est pas envisagée comme le produit d'institutions exogènes s'imposant aux acteurs mais bien comme un ensemble de dispositifs

rendant les interactions possibles et les stabilisant et étant eux même en partie issus des interactions entre firmes / individus.

La proximité géographique est ensuite prise en compte à travers la notion d'accessibilité. Mais cette dernière n'est plus envisagée sous le seul angle géographique (accessibilité à une infrastructure de transport, rapidité du transport) mais selon une définition plus large qui prend également en compte l'accessibilité aux systèmes d'information et télécommunication. Il est à ce titre intéressant de constater que les auteurs soulignent que les choix d'implantation des firmes n'obéissent dans les faits que très rarement à une logique de localisation optimale ; les firmes semblent avant tout privilégier une localisation satisfaisante au regard de leurs besoins et des contraintes qui sont les leurs[68].

Enfin, les auteurs définissent une proximité circulatoire. Le niveau plus ou moins élevé de cette dernière va résulter du plus ou moins grand besoin d'efficience de la circulation des flux – en particulier de marchandises - dans la chaîne. Le niveau d'efficience sera évalué au regard de « *la capacité à contrôler les flux, de leur adaptation aux rythmes et aux contraintes de production, de leur fiabilité et de leur flexibilité ainsi que de l'association efficiente des flux d'informations* » (op. cit. p. 237).

Les auteurs mettent ensuite en évidence des combinatoires de proximités variables en fonction de quatre types de logiques productives issues d'une approche conventionnaliste sur laquelle nous reviendrons dans le chapitre suivant. Ils montrent ainsi que **l'accessibilité est un élément important pour l'organisation spatiale des firmes industrielles plutôt caractéristiques du système fordiste** (par exemple industrie lourde). **En revanche, les firmes pour lesquelles la circulation du savoir est primordiale ont un plus grand besoin de proximité organisationnelle et institutionnelle** entre partenaires. **Quant aux firmes associées à des systèmes de production de masse mais très flexibles**, une organisation logistique contrainte par l'aval va nécessiter une circulation des biens et informations très efficiente, en d'autres termes **une forte proximité circulatoire appuyée par des niveaux d'accessibilité et proximité organisationnelle satisfaisants**. C'est notamment le cas dans l'industrie des biens de consommation, dont la production est donc destinée au consommateur final. Le secteur de l'industrie agro-alimentaire (au même titre que le textile-habillement) fait

[68] Ce qui nous montre une rationalité limitée dans le sens où la firme cherche à obtenir une situation juste satisfaisante au regard de ses besoins.

d'ailleurs partie de cette dernière catégorie. La logistique a donc ici une très forte importance stratégique, la flexibilité du système étant atteinte grâce à une maitrise accrue de la circulation des flux de biens et d'informations qui sont étroitement corrélés.
Ainsi la géographie des systèmes productifs est-elle plurielle, guidée par des besoins différenciés de circulation des flux et donc de proximité verticale et horizontale.

Paché (2006) a repris cette grille pour proposer une lecture des espaces des Chaînes Logistiques Etendues (ou supply chains) et s'interroger sur le devenir des logiques d'agglomération dans un contexte ou la proximité non géographie (circulatoire et organisationnelle en particulier) est désormais un élément clé du management des chaînes.
S'intéressant plus particulièrement aux relations de sous-traitance, il met lui aussi en évidence l'existence de combinatoires de proximités différentes en fonction de la spécificité des actifs mobilisés / révélés et de l'éventail plus ou moins large de biens et services proposés au client. Il reprend donc la lecture en termes de mondes de production proposée par Burmeister et Lung (2004). L'auteur met ainsi en garde contre une hypothèse couramment répandue en management qui veut que la proximité aujourd'hui la plus importante pour la mise en œuvre de chaînes efficaces soit uniquement la proximité organisationnelle. Il opère également une distinction entre les besoins de proximité aval et amont dans la chaîne. Il note ainsi - ce qui confirme ce que nous avons illustré en première partie - que l'enjeu de proximité géographique / accessibilité est aujourd'hui surtout important par rapport au marché final à desservir dans un cadre de « *time-based competition* » (Paché, 2006, p. 20). En revanche la proximité géographique des fournisseurs de 1er rang, revêt une importance moindre. Il en découle des logiques productives plus modulaires, suivant lesquelles des sites d'assemblage proches des bassins de consommation rassemblent des éléments provenant de différentes zones géographiques avec un appui de plus en plus important sur les prestataires logistiques pour assurer la proximité organisationnelle au sein de ces activités amont géographiquement éparses.

Sur la base de ces différents travaux nous pouvons également proposer un récapitulatif très synthétique des proximités dans les circuits courts qui ne sont pas de proximité ou alimentaires à petite échelle.
Dans la mesure où nous nous intéressons dans ce travail aux maillons – et donc proximités - entre un fabricant / producteur d'un produit fini et le client final, nous ne prenons pas en compte dans le tableau ci-dessous les liens amont relatifs à la constitution du produit fini,

c'est-à-dire ici les proximités avec les éventuels sous-traitants intervenant dans la fabrication[69].

Tableau 17 : Synthèse des types et degrés de proximités entre fabricant et client, mobilisés dans les circuits courts ne relevant pas des circuits « de proximité »
Source : auteur

Type de circuit	Proximité géographique	Proximité relationnelle
Circuit de biens peu différenciés / industrie fordiste	++	+
Circuit de biens de consommation	+ / ++[70]	++
Circuit de produits sur mesure / dédiés	++	++
Circuit de produits fortement innovants	+	+++

Bien entendu, nous avons à l'esprit le fait que cette catégorisation - comme celle présentée pour les circuits de proximité - est une simplification à l'extrême des combinatoires observées. Mais elle permet de dresser une première synthèse de résultats et d'envisager l'élaboration d'une typologie commune aux deux types de circuits. Devant l'incomplétude du simple découpage entre proximité géographique et non géographique et la multi-dimensionnalité des formes de proximités, la question est donc de savoir quelle grille de lecture proximiste nous pouvons retenir pour l'analyse des circuits courts en général.

7.4. La construction d'une grille de lecture des proximités dans les circuits courts : vers une analyse institutionnaliste

Les sections 7.2 et 7.3 de ce chapitre nous ont apporté un certain nombre d'éléments quant aux besoins de proximité au sein des circuits de distribution, en d'autres termes aux espaces d'inscription des coordinations et aux modalités de structuration de ces espaces. Les différents travaux confirment la place prépondérante du type de bien et d'offre dans la détermination des besoins en termes de proximité et de logistique.

[69] Nous choisissons également de ne pas retenir la notion de proximité circulatoire dont certains critères de définition nous semblent plus renvoyer aux caractéristiques de l'organisation logistique et de transport et de la convention de perofrmance, notion que nous développerons dans les chapitres suivants.
[70] Variable en fonction des circuits.

La fonction logistique désignant à la fois les opérations dédiées à la circulation des produits et la coordination dévolue à la circulation de l'ensemble des flux, nous pouvons considérer que le type de produit va avoir un impact sur les coordinations verticales et horizontales.

La création d'une offre nécessitant des actifs spécifiques va en effet mobiliser un processus collectif qui implique un certain degré de coordination horizontale, c'est-à-dire par exemple entre producteurs présents sur un même territoire. Ce paramètre introduit la dimension territoriale des déterminants de l'organisation logistique[71].

Mais un produit spécifique va également nécessiter, comme le montrent plusieurs exemples de circuits de proximité, la mobilisation de coordinations verticales permettant d'assurer en même temps que la circulation du produit celle des informations qui lui sont associées. Ces dernières sont en effet indispensables à la structuration de la confiance entre les parties, notamment celle du client final envers le producteur.

Mais l'étude d'autres types de circuits courts montre qu'un autre facteur clé entre en ligne de compte, celui du besoin de flexibilité.

Au regard de ces éléments, quelle grille de lecture allons-nous pouvoir retenir pour rendre compte de la diversité des organisations logistiques du circuit court ? C'est à cette question que nous allons ici répondre en expliquant pourquoi il nous semble plus approprié de privilégier une approche plus institutionnaliste.et en exposant un exemple de mise en œuvre de cette grille.

7.4.1. Les circuits courts comme combinatoires de proximités géographique, organisationnelle et institutionnelle

i. Importance des déterminants territoriaux et extraterritoriaux

Nous avons distingué trois grandes catégorisations de la proximité. Celle issue des sciences de gestion, celle qui distingue dans la proximité relationnelle une logique de similitude et une autre d'appartenance et celle qui privilégie la distinction entre proximité organisationnelle et institutionnelle.

[71] Nous pouvons, pour illustrer le propos citer les besoins logistiques qui vont être inhérents à la constitution de l'assortiment d'un point de vente collectif ou à celle de paniers de produits locaux proposés par un collectif de producteurs.

La grille issue des sciences de gestion, et les adaptations proposées dans le cadre des circuits courts alimentaires, apporte de nombreux éléments pour la compréhension des déterminants de structuration de l'aval de la chaîne. Plus précisément, elle permet de rendre compte du type et du niveau de proximité recherché par le client final, et d'expliquer les choix logistiques des distributeurs ou de mettre en évidence l'organisation qui serait la mieux adaptée aux attentes des clients. Elle s'inscrit dans une perspective interactionniste, considérant que les interactions – intermédiées ou non – entre producteur et client final vont permettre le rapprochement entre les deux parties en construisant la confiance entre celui qui crée l'offre et le client final (Bergadaà et Del Bucchia, 2009 ; Prigent-Simonin et al., 2012a). En d'autres termes, les besoins de différenciation et de construction de la confiance vont susciter des besoins logistiques propres à la situation.

Les travaux de Praly et al. (2009) soulignent les impacts que cela aura sur l'amont de la chaîne, notamment sur les besoins de gestion des opérations, de vitesse de circulation des produits et en termes de contacts directs et indirects entre les parties. Si leur approche s'éloigne de la typologie des sciences de gestion elle a avec elle en commun le fait de s'inscrire dans nue perspective plus interactionniste de la proximité.

Ce n'est donc pas ici un choix entre trois perspectives que nous devons opérer mais bien entre une approche plus interactionniste et une plus institutionnaliste pour expliquer la diversité des déterminants de l'organisation de la chaîne logistique. La sélection d'un vocable plutôt qu'un autre n'est donc pas anodine et témoignera de notre point de vue en la matière.

Nous allons donc expliquer pourquoi la perspective institutionnaliste est à nos yeux plus adaptée à notre sujet d'étude.

Ainsi que nous l'avons souligné le choix entre ces deux approches se révèle d'autant plus délicat que, malgré les différences qui les caractérisent, la frontière entre les deux se révèle relativement « poreuse ». Ainsi, si la perspective interactionniste est réputée plus adaptée à l'étude des coordinations intra ou inter-organisationnelles et l'approche institutionnaliste plus proches des questions de gouvernance territoriale Peut être introduire réf TORRE sur Gouv..

Les travaux de Burmeister et Paché ont cependant contribué à montrer que l'étude des coordinations au sein d'un circuit de distribution peut très bien se baser sur l'approche

proposée par Kirat et Lung (1995) ou Pecqueur et Zimmermann (2004b). En distinguant explicitement deux dimensions de la proximité relationnelle, cette grille de lecture met en effet en relief les deux éléments clés de la structuration d'une chaîne logistique : les flux de biens et d'informations à faire circuler et les savoirs et connaissances sur lesquels s'appuyer, dont l'échange va être facilité par le partage d'un univers cognitif commun.

Adopter un point de vue institutionnaliste va consister à considérer que la structuration de ces échanges va être liée certes au type de produit et au besoin de construction de la confiance mais que cela va aussi être déterminé par un certain nombre de facteurs sociaux-historiques et, en partie, par une proximité institutionnelle pré-existante, expliquant notamment qu'on se coordonne avec certains types d'acteurs plutôt qu'avec d'autres. Comme le souligne Colletis-Wahl (2007) reprenant les propos d'Orléan (1994), nous sommes ici dans une perspective où l'agent est situé dans un contexte social, productif et institutionnel qui va guider son action, sans pour autant que l'approche soit strictement déterministe.

Le rôle des institutions en préalable à la coordination n'est certes pas absent des approches plus interactionnistes, comme en témoigne notamment Torre (2000) dans son analyse des activités agricoles locales. Mais elles jouent ici un rôle moins structurant. Ainsi que le souligne Colletis-Wahl (2007) « *les approches interactionnistes ne rejettent pas les cadres globaux, mais se focalisent sur les interactions locales qui permettent l'émergence de ces cadres globaux* » (p. 6).

En outre, rappelons que les institutions ne revêtent pas la même signification dans les deux types d'approches. Nous avons en effet vu que les institutions sont, dans l'approche interactionniste, plus considérées comme des éléments « micro » - micro-institutions au sens d'Aoki (2001) - permettant notamment la réalisation d'activités transactionnelles. L'institution au sens institutionnaliste renvoie pour sa part plus à des métarègles, des macro-institutions toujours au sens d'Aoki (2001).

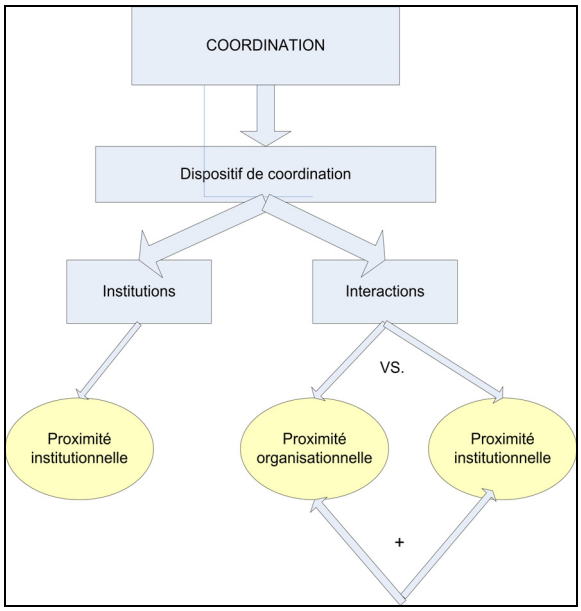
Si nous transposons ces grilles de lecture aux déterminants de l'organisation logistique et de transport, nous pouvons en déduire qu'une perspective interactionniste nous conduira à considérer que les espaces géographiques et relationnels et leurs modalités de gestion seront le fruit des besoins transactionnels des firmes et / ou des individus en appui de leur stratégie de différenciation. Celle-ci s'appuiera sur des interactions au sein d'un réseau d'acteurs

(Torre, 2010), plus ou moins localisé et dont les interactions répétées pourront contribuer à l'inscrire dans un espace cognitif commun, un ensemble de valeurs, de représentations qui faciliteront la compréhension et la construction de la confiance.
Par extension, on peut considérer que la performance de la logistique et du transport, c'est-à-dire de la gestion de l'espace, sera le produit de la répétition des interrelations entre les agents. Elle sera donc définie de manière endogène par les firmes impliquées dans le circuit.

Une approche plus institutionnaliste devrait pour sa part nous conduire à considérer que, là aussi, le type de produit va jouer sur la construction de la chaîne logistique mais que vont aussi entrer en ligne de compte des facteurs liés au contexte territorial et / ou sectoriel dans lequel se trouve la firme. Ainsi la performance de la logistique sera-t-elle définie sur la base de facteurs endogènes, propres à la chaîne logistique étudiée, mais aussi de facteurs exogènes qui vont conditionner les coordinations verticales et éventuellement horizontales au sein de l'organisation.

Or, les éléments évoqués dans le cadre de la première partie et lors de la présentation de résultats d'analyses proximistes des chaînes logistiques plaident en faveur de cette seconde approche.
Plus précisément, nous nous inscrivons dans la perspective décrite par Pecqueur et Zimmerman (2004b) présentée dans le schéma suivant :

Figure 22 : Schéma de structuration des espaces non géographiques de coordination
Source : Pecqueur et Zimmermann (2004b)



ii. Une approche institutionnaliste apportant un éclairage sur la genèse des circuits et leurs modalités de gestion

Nous avons en effet pu voir que la constitution des espaces dans une chaîne et ses modalités de gestion découlent notamment des besoins de la clientèle, qu'il s'agisse du client final ou de l'intermédiaire distributeur. Or, pourquoi la relation va-t-telle s'établir entre les fournisseurs et ces acteurs. Dans le cadre d'une approche institutionnaliste, cela va pouvoir être expliqué par le fait que les deux parties partagent déjà un certain nombre de règles qui leur permettent de se coordonner et d'opérer des anticipations.

De la part d'un distributeur – mais cela est valable pour d'autres types de firmes et dans d'autres secteurs – la sélection d'un fournisseur se fait sur la base du produit qu'il propose mais aussi plus largement, sur l'anticipation du fait que celui-ci sera en mesure de satisfaire les attentes du distributeur, notamment quant à la disponibilité des produits. Rappelons que Abbad (2009) montre que les distributeurs n'incluent pas explicitement l'efficacité logistique comme critère de référencement car celle-ci est perçue comme un pré-requis qu'il n'est nul besoin de rappeler. Ceci implique de la part du distributeur une confiance préexistante en le fournisseur et de la part de ce dernier une anticipation des besoins de son client. Ce qui ne peut se faire sans le partage préalable d'une proximité institutionnelle. Nous pourrions arguer que les circuits de proximité et certains type de circuits courts ne suivent pas les mêmes logiques et seront différents de ce point de vue, ce qui est cependant contestable au regard des travaux d'Amemiya et al. (2008).

En outre, nous pouvons voir dans les chaînes de grande distribution que les processus de contrôle de l'organisation sont élaborés et continus. Il apparaît donc que la répétition des interactions ne suffit pas à construire une compréhension, une confiance mutuelle et une organisation logistique jugée performante, notamment par les distributeurs, Nous pouvons donc en déduire l'existence, une fois de plus, de facteurs explicatifs exogènes des modalités de gestion des espaces économiques de la chaîne.
En d'autres termes, la recherche de proximité géographique et organisée est un des moteurs de l'action dans les chaînes logistiques mais il semble également nécessaire de prendre en compte le contexte concurrentiel et les rapports de pouvoir, qui sont généralement peu pris en compte par l'approche proximiste.

Pour ce qui est spécifiquement des circuits courts alimentaires et des circuits de proximité, nous pouvons également voir l'importance du contexte dans lequel se situent les agents, notamment pour l'émergence du circuit. Si nous reprenons les éléments présentés en première partie et issus du Recensement Général Agricole, nous voyons en effet que, outre la proximité géographique par rapport à un centre urbain, le contexte productif de la région dans laquelle se trouve le producteur joue un rôle sur son engagement dans un circuit court. Plus explicitement, les producteurs engagés dans un circuit court se situent majoritairement dans des espaces où l'agriculture et l'industrie agro-alimentaire occupent une place peu importante dans l'économie et / ou dans des espaces où les filières pour le type de produits qu'ils réalisent sont peu développées.

Le contexte économique et la plus ou moins grande insertion du producteur dans une filière vont grandement conditionner son recours ou circuit court et le type de circuit qui va être mobilisé. Si la vente à la ferme, sur les marchés et au commerce de détail sont des formes de vente dominantes, on voit cependant, en fonction des régions et départements des disparités concernant les autres formes de vente, avec par exemple une place plus importante des PVC en Rhône-Alpes[72], région où ils ont été créés.
Le fait d'être en agriculture biologique ou conventionnelle joue également sur le mode de vente privilégié, comme le montre par exemple la comparaison réalisée en Pays de Loire[73].

En outre, l'étude des circuits de proximité et des produits qui en sont issus démontre l'importance des processus collectifs de coordination et de leurs résultats, et plaide en faveur d'une approche considérant que « *la coordination revêt une dimension collective superposée à l'interrelation entre acteurs individuels* » (Colettis-Wahl, 2008, p. 260). Cette réaffirmation du caractère collectif des déterminants de l'organisation plaide là aussi en faveur d'une approche plus institutionnaliste de la proximité.

De nombreux facteurs nous conduisent donc à considérer que la structuration des chaînes logistiques, que ce soit dans les circuits de proximité ou dans les autres types de circuits courts, est certes le produit de choix réalisés par les agents et par extension les firmes mais que ces choix sont également liés à un contexte macro et méso-économique et socio-historique qui les conditionne.

[72] Voir Agreste Rhône-Alpes, 2012, *Les circuits courts*, Coup d'œil, n°138, 6 p.
[73] Voir Agreste Pays de Loire, 2012, *Les circuits courts principalement de la viande et du vin*, avril, 6 p.

C'est pour ces raisons que nous souhaitons privilégier une approche plus institutionnaliste de la proximité.

Plus précisément, **nous mobiliserons l'approche proximiste pour répondre aux questions suivantes** : quels sont les besoins de coordination au sein des chaînes, grâce à quelle combinatoire de proximité se fait la réponse à ces besoins, comment s'opère l'activation de ces proximités que ce soit du point de vue vertical – le long de la chaîne – ou horizontal ?

Nous chercherons à déterminer les proximités géographiques, organisationnelles et institutionnelles dans différents type de circuits courts au regard de plusieurs critères. Nous détaillerons dans la section suivante la manière dont nous avons appliqué cette grille de lecture à l'analyse de certains types de circuits courts. Nous pouvons cependant d'ores et déjà préciser les critères à nos yeux les plus pertinents pour la distinction des proximités mobilisées et la définition de leur niveau.

Au regard de la revue de littérature précédemment présentée et notamment des travaux concernant la logistique et le transport (Burmeister, 2000 : Paché, 2006 ; Praly et al., 2009), **nous proposons donc de retenir les critères suivants** :

- pour la proximité géographique : la distance et le temps de trajet apparaissent comme les principaux critères discriminants. Ils témoignent du niveau de proximité géographique recherché dans la chaîne, de l'opinion du producteur et / ou intermédiaire sur le caractère plus ou moins contraignant de cette distance et de ce temps de trajet.
- Pour la proximité organisationnelle : les contacts directs dans le cadre du circuit entre membres de l'organisation logistique - que ce soit du point de vue vertical ou horizontal dans le cadre d'un groupement – permettent de montrer le niveau recherché et les modalités d'activation de cette proximité. Les contacts directs ou médiatisés entre les acteurs de la chaîne apparaissent ici comme les critères discriminants les plus pertinents. Nous entendons par là la fréquence et le contenu des échanges destinés à la production de l'offre et sa distribution, mais aussi les modes de communication et le caractère plus ou moins formalisé des échanges.
- Pour ce qui est de la proximité institutionnelle : le partage d'un espace cognitif commun pourra être évalué au regard des contacts généralement plus indirects entre les acteurs et non spécifiquement dédiés à l'atteinte du but premier de circulation des

produits poursuivi par la chaîne logistique. Des liens à travers l'appartenance à des institutions commune pourront ici être pris en compte, de même que des institutions formelles comme par exemple des fédérations ou associations ou informelles, renvoyant au partage de règles, routines, habitudes, etc., Nous prendrons également en compte les éventuels liens familiaux ou amicaux.

Tableau 18 : Récapitulatif des critères discriminants des formes et niveaux de proximités dans la chaîne logistique
Source : auteur

Type de proximité	Critères
Proximité géographique	Temps, distance effective et perçue
Proximité organisationnelle	Fréquence, type, contenu des contacts, moyens de communication au sein de la chaîne
Proximité institutionnelle	Partage de règles et représentations, liens non directement liés au circuit de distribution, notamment dans le cadre d'organismes ou de relations amicales ou familiales

Nous allons maintenant illustrer notre propos grâce à l'étude des déterminants de l'organisation logistique dans des circuits alimentaires de vente en panier.

7.4.2. Une application à un type de circuit court : le panier de fruits et légumes en Ile-de-France

Nous proposons dans cette section d'illustrer notre démarche par une application de cette grille proximiste à un type de circuit court alimentaire – pouvant être de proximité - afin de monter dans quelle mesure cette grille peut permettre de refléter la variété des inscriptions spatiales des circuits de distribution étudiés. Nous avons pour ce faire étudié des circuits de paniers de fruits et légumes distribués en Ile-de-France sur la base d'entretiens réalisés dans le cadre d'un projet conjointement mené par l'IFSTTAR et l'lNRA (Blanquart et al., 2009 ; Blanquart et Gonçalves, 2011).
Nous avons analysé les espaces géographiques et économiques d'inscription de 11 dispositifs desservant l'Ile-de-France, dont le tableau ci-dessous reflète la diversité.

Tableau 19 : Récapitulatif des dispositifs de paniers étudiés en Ile-de-France
Source : Blanquart et Gonçalves (2009)

	Groupes de consommateurs	Consommateurs individuels
Agriculteur	Paniers de type AMAP Paniers livrés en Comité d'entreprise	Paniers en points relais Paniers en gare Paniers sur les marchés
Intermédiaire commerçant	Paniers livrés en Comité d'entreprise	Paniers en points relais Paniers à domicile Paniers sur les marchés

Nous avons, pour chacun d'entre eux, cherché à identifier la forme de proximité sur laquelle s'appuie le plus la coordination, et à questionner en particulier le rôle des proximités organisationnelles et institutionnelles dans ces formes de vente récemment apparues.
Nous avons délibérément exclu de l'analyse la notion de proximité circulatoire (Burmeister, 2000), considérant que, dans le cas présent, les trois formes de proximité retenues par Kirat et Lung (1995) étaient plus appropriées pour rendre compte de la diversité des organisations logistiques des circuits de panier. En effet, cette proximité, ainsi que le souligne Frigant (1996) qualifie les modalités et traduisent les besoins de circulation des biens dans la chaîne. Ceci renvoie aux volumes transportés, aux moyens de transport, au plus ou moins grand fractionnement des envois notamment, qui sont de notre point de vue des caractéristiques de l'organisation logistique et non de ses espaces géographiques et relationnels.

Les initiateurs des dispositifs ont été longuement interrogés sur les organisations logistiques mises en œuvre pour assurer la confection et la distribution des paniers. Dans le cas de circuits directs, ces initiateurs étaient des agriculteurs, dans le cas des circuits avec intermédiaires, ces derniers étaient des intermédiaires commerçants.
Outre la diversité des formes organisationnelles résumée dans le tableau ci-dessus, soulignons que l'étude portait sur des dispositifs de taille très variables, de quelques paniers par semaine à plusieurs centaines.

Les proximités ont été évaluées au regard des critères précédemment exposés.

Evaluant à la fois les proximités mobilisées pour la coordination nécessaire à la confection du panier et celles mobilisées pour la distribution de ce dernier, nous avons obtenu les résultats résumés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 20 : Combinatoires de proximités caractéristiques des circuits de panier en Ile-de-France
Source : Blanquart et Gonçalves (2009)

	Proximités prédominantes pour l'approvisionnement	**Proximités prédominantes pour la relation consommateur**
Panier d'agriculteur type 1	Proximité institutionnelle	Proximité institutionnelle / Proximité géographique
Panier d'agriculteur type 2	Proximité organisationnelle / Proximité institutionnelle	Proximité organisationnelle / Proximité géographique
Panier d'intermédiaire type 1	Proximité organisationnelle	Proximité organisationnelle / Proximité géographique
Panier d'intermédiaire type 2	Proximité institutionnelle / Proximité géographique	Proximité institutionnelle

Nous constatons dans un premier temps que la proximité géographique est plus déterminante pour la coordination avec le client final qu'avec les éventuels partenaires mobilisés pour la confection du panier. Ceci rejoint dans une certaine mesure les constatations de Paché (2006) concernant les chaînes logistiques étendues et le fait que la proximité géographique par rapport au client continue d'importer. Les paniers d'agriculteurs de type 2 - qui regroupent des dispositifs de taille plus importante que le type 1 – et les paniers d'intermédiaires de type 1 – qui sont en nombre bien plus important que le type 2 – ont en commun de s'appuyer d'abord sur une assez forte proximité organisationnelle. Nous rejoignons ainsi les constations faites par Burmeister et Lung (2004) dans la mesure où ces circuits sont caractérisés par un plus haut niveau de flexibilité que les autres et sont plus proches des logiques classiques de distribution des biens de consommation.

Enfin, la proximité institutionnelle parfois considérée comme une caractéristique majeure des espaces de coordination des circuits, en particulier de proximité, apparaît peu déterminante dans une majorité de circuits - bien que non absente – jouant un rôle plus déterminant dans les coordinations productives que dans la coordination avec le client final.

7.4.3. Une grille qui ne rend compte que partiellement des déterminants de l'organisation logistique

Mais cette grille de lecture nous permet-elle de rendre compte de l'ensemble des déterminants de la structure spatiale des chaînes, des modalités de gestion des espaces et, par extension, des besoins en termes de performance de la chaîne ? La réponse est non.

Elle nous permet en effet de répondre à un certain nombre de questions. Plus particulièrement nous pouvons voir en fonction du type d'offre (bien et service éventuellement associé) les proximités amont et amont-aval activées et la manière dont ce fait cette activation. Elle montre notamment l'importance d'un plus ou moins haut degré de personnalisation de l'offre - donc de différenciation – sur la coordination verticale et horizontale et sur le besoin de proximité géographique. Elle rappelle que cette structuration de l'offre et la logistique qui va en découler est aussi liée au caractère plus ou moins situé de l'agent / des agents qui en sont à l'origine, en mettant en relief l'importance de la proximité institutionnelle dans la coordination amont et dans certaines formes de circuits de paniers. Elle montre également la diversité de « situation » entre les producteurs et les intermédiaires et met ainsi en lumière le rôle du type d'initiateur de l'offre sur la structuration de la chaîne.
Le tableau suivant résume les apports d'une telle démarche.

Tableau 21 : Les apports de la théorie proximiste pour comprendre les déterminants de structuration des chaînes logistiques
Source : auteur

Rôle du degré de personnalisation / différenciation de l'offre	Montre en quoi cette plus ou moins forte personnalisation et le degré de différenciation recherché va jouer sur la définition du « territoire du circuit »
Rôle du caractère situé de l'agent	Montre la plus ou moins forte importance de la proximité institutionnelle pour la construction et l'évolution de la logistique
Rôle du type d'initiateur de l'offre	Montre l'importance du type de pilote de la chaîne sur sa structuration

Ce sont là, de notre point de vue, les principaux apports de l'approche proximiste que nous avons mobilisée.
Cependant, si ce cadre d'analyse revendique une articulation des logiques globales et locales pour la compréhension des phénomènes économiques, elle peine ici, de notre point de vue, à proposer une grille de lecture articulant clairement l'influence de ces deux échelles. L'influence de la situation de l'individu dans le territoire y est plus développée, ce territoire apparaissant souvent comme local.

Cette approche laisse donc plusieurs questions en suspens.
Tout d'abord, nous venons de montrer qu'elle permet de mettre en relief les différences de structuration entre les circuits créés par des intermédiaires et des circuits créés par des producteurs ou groupements de producteurs. Ceci introduit la notion de pilotage de la chaîne

et du rôle du pilote dans son organisation mais le **rapport de pouvoir** n'est pas clairement abordé. Or, dans les circuits avec intermédiaire ce paramètre nous semble jouer un rôle important sur les espaces de coordination et leurs modalités de gestion. C'est ce que montre l'analyse des circuits courts de distribution proposée en première partie et le fait que les circuits courts alimentaires ne répondent pas nécessairement à des logiques très différentes, notamment pour ce qui est des circuits indirects.

En outre, l'influence du **contexte concurrentiel** est ici totalement éludée, comme si l'offre proposée par les circuits courts alimentaires n'était pas soumise à concurrence et que cela n'avait pas d'influence sur son organisation. Nous pourrions certes considérer que celle-ci apparaît en filigrane à travers les notions de personnalisation ou différenciation qui sont des stratégies de réponses à la concurrence. Mais le rôle de cette dernière sur la structuration de l'offre n'apparaît pas clairement, alors que nous pouvons supposer qu'elle n'est pas inexistante même si sûrement moins importante que dans les autres types de circuits courts.

De manière générale, **un certain nombre de facteurs déterminants sont introduits**, sans qu'un lien clair ne soit établit entre eux, **sans qu'un cadre cohérent ne soit proposé**. On parle ainsi de qualité des produits, de besoin de flexibilité, de besoin de rapidité d'approvisionnement. Mais y a-t-il un lien entre ces éléments, quels sont leurs rôles respectifs sur l'organisation logistique et sa performance ?

Par ailleurs, nous avons précédemment indiqué que, de notre point de vue, la création d'un circuit, particulièrement quand il implique un intermédiaire, nécessite déjà le partage d'un certain espace cognitif commun. Nous avons illustré ceci avec l'exemple du circuit de grande distribution où le fait de travailler avec un fournisseur repose sur le postulat que celui-ci sait dans les grands lignes ce que le distributeur attend de lui, ce qui implique notamment que ce fournisseur soit en capacité d'anticiper ces attentes. **Mais qu'est-ce qui va permettre aux firmes de fonder leurs anticipations et expliquer le type d'anticipation privilégiée ?**
Des éléments macro ou méso économiques vont-ils jouer un rôle en la matière ? Si oui lesquels ?

Toutes ces questions doivent, de notre point de vue, être traitées pour comprendre de manière plus complète les déterminants des organisations logistiques et de leur performance dans le cadre des circuits courts.

C'est pour cela que nous allons développer dans le chapitre qui suit un complément au cadre théorique que nous venons de présenter par l'intermédiaire du concept de « monde production » et plus largement d'une approche conventionnaliste.

CONCLUSION DU CHAPITRE :

Les facteurs déterminant les espaces de coordination des circuits de distribution apparaissent ainsi complexes, non seulement liés à des calculs de la part des agents afin de minimiser les coûts de transport et coordination, mais aussi à un ensemble de règles nécessaires à la facilitation de la coordination entre agents dotés d'une rationalité limitée, voire située. L'approche proximiste, en accordant une place centrale aux organisations et institutions permettant la coordination - et en les liants aux espaces géographiques - permet de rendre compte de la diversité des inscriptions spatiales des circuits courts - de proximité ou non – et de mettre en relief les déterminants non-marchands de structuration de ces espaces. C'est donc en ce sens que nous souhaitons utiliser cette approche. Pour ce faire, nous proposons l'adoption d'une grille de lecture que l'on peut considérer comme institutionnaliste et dont nous avons présenté un exemple à travers l'étude des circuits de paniers de fruits et légumes d'Ile de France.

Même s'il faut se garder de considérer cette approche comme strictement opposée à une lecture plus interactionniste de la proximité, nous souhaitons en effet privilégier cette première approche pour sa définition des institutions, le rôle qu'elles jouent dans la coordination et le principe de rationalité des acteurs sur lequel elle repose. Mettant notamment l'accent sur des facteurs socio-historiques, macro et méso-économiques de détermination de l'action, sans toutefois postuler un strict déterminisme, elle nous semble en effet plus adaptée à la compréhension des déterminants de l'organisation logistique et de sa performance.

Permettant d'en éclairer plusieurs, elle doit cependant de notre point de vue être couplée à une grille de lecture conventionnaliste telle que proposée par Salais et Storper (1993) afin d'appréhender au mieux l'ensemble de ces déterminants.

Chapitre 8 : Les circuits courts de distribution : des combinatoires de proximités renvoyant à une pluralité de mondes de production

La multiplicité des organisations logistiques que l'on peut observer au sein des circuits courts renvoie donc à une multiplicité de processus de coordination qui reposent certes sur des déterminants marchands mais également sur des déterminants non-marchands à la fois facilitateurs et cadres de la coordination. Dans le chapitre précédent, nous avons mis en lumière les apports de l'Economie de la Proximité pour la compréhension du rôle des déterminants non-marchands dans la structuration spatiale des coordinations. Cet appareillage théorique revêt de ce fait un grand intérêt pour la compréhension des espaces des circuits courts qu'ils soient ou non de proximité. Cependant, ce cadre se doit, de notre point de vue, d'être complété par une approche permettant de préciser certains déterminants de structuration des espaces de coordination et de l'intensité de ces dernières. En d'autres termes, il est impératif de comprendre pourquoi il y a des niveaux plus ou moins élevés de proximité géographique et relationnelle

.

Pour cela, il est nécessaire de s'appuyer sur un cadre théorique permettant de comprendre la diversité des formes et espaces de la coordination, ainsi que la diversité de leurs déterminants marchands et non-marchands. Nous nous emploierons donc dans ce chapitre à démontrer les raisons de notre choix en la matière. Privilégiant une approche de type conventionnaliste nous consacrerons donc une première partie de ce chapitre à expliciter les raisons pour lesquelles nous privilégions cet ancrage. Nous développerons ensuite la grille d'analyse précise que nous souhaitons utiliser pour répondre à notre questionnement, c'est-à-dire une approche en termes de mondes de production telle que développée par Salais et Storper (1993). Pour finir, nous montrerons en quoi cette grille permet de comprendre la performance des organisations logistiques des circuits courts, au travers de la notion de convention de performance de la logistique et du transport.

8.1. Une coordination inscrite dans une pluralité de mondes

Comment se structurent les coordinations du point de vue de l'approche conventionnaliste ? Quels en sont les déterminants ? C'est à ces deux questions que nous allons nous intéresser dans les sections qui suivent en revenant sur le rôle joué par les conventions et sur les

déterminants de leur structuration. Nous développerons ensuite deux approches phare du courant conventionnaliste, celle portant sur les conventions de qualité des produits et notamment développée par Eymard-Duvernay (1989 ; 2006) et celle qui est de notre point de vue la plus adaptée à la compréhension des déterminants de l'organisation logistique, les « mondes de production » de Salais et Storper (1993).

8.1.1. Le rôle central des conventions pour la coordination

Bien que nous ne soyons pas, une fois de plus, face à une cadre théorique totalement homogène (Eymard-Duvernay, 2006a ; 2006b), nous pouvons considérer que l'approche conventionnaliste se rattache à une perception simonienne de la rationalité (Koumakhov, 2006 ; Postel, 2003). Nous sommes en effet ici dans le cadre d'une rationalité en contexte (Orléan, 1994) au sens où « *elle suppose un certain capital cognitif commun (au groupe considéré), sous la forme d'une communauté d'expériences, qu'elles soient culturelles ou historiques* » (Boyer et Orléan, 1991, p. 236). Ce capital cognitif est nécessaire à la facilitation de la coordination dans la mesure où l'individu se trouve dans une situation d'incertitude et un environnement complexe.

Mais cette conception de la rationalité renvoie aussi au fait que les individus ne sont pas dans un strict contexte d'individualisme méthodologique. Ils sont en effet inscrits dans un environnement cognitif qui va contribuer à déterminer leurs choix. Ainsi Postel rappelle-t-il que chez Simon « *l'individu pense dans les règles* » (p. 207) et que « *l'individu ne peut pas décider seul, il doit mobiliser dans son environnement des éléments collectifs auxquels sont incorporés des éléments de connaissance collective accumulés au cours de l'histoire* » (op. cit.). Il y a donc ici un rapprochement avec la perspective évolutionniste dans la mesure où se mettent en place des routines permettant d'économiser les ressources cognitives nécessaires à la prise de décision et donc de faciliter la coordination. Nous sommes donc dans une perspective hol-indivualiste comportant une dimension dynamique dans la mesure où les conventions sont le produit d'une construction progressive. Une nouvelle fois, nous pouvons à ce sujet citer Postel (2003) qui résume comme suit le processus : « *L'individu apprend à décrypter les situations auxquelles il est confronté. La société dans son ensemble apprend elle aussi à adopter une réponse adaptée à certaines situations récurrentes* » (op. cit., pp. 207-208).

Cette perspective rejoint ainsi celle énoncée par Pecqueur et Zimmermann (2004b) dans la mesure où les auteurs conventionnalistes considèrent également que les individus sont face à

une pluralité de choix possibles (Dupuy, 1989), qu'il y a une continuité socio-historique de leur parcours dans le milieu socioculturel qui est le leur et qu'il y a une interdépendance des comportements individuels, l'action des individus étant inscrite dans un contexte cognitif collectif. Par ailleurs, nous retrouvons ici l'idée selon laquelle les institutions – que sont les conventions – ne sont pas des éléments exogènes mais qu'elles sont aussi, dans une certaine mesure, le produit des interactions entre les individus et entre les individus et les institutions.

Nous pouvons toutefois proposer une définition plus précise des conventions. On peut d'abord considérer à l'image d'Eymard-Duvernay et al. (2006) qu'elles « *canalisent l'incertitude à partir d'une forme commune d'évaluation qui qualifie les objets pour la coordination* » (p. 29). Ici, surmonter l'incertitude « *passe par la construction conventionnelle des produits, services et anticipations*[74] *qui sont les supports de l'échange marchand et de l'activité* [productive] *des entreprises* » (op. cit.). Nous soulignons ici la notion d'anticipation qui est une des caractéristiques premières des convections, comme le rappellent Salais et Storper (1993) qui définissent d'abord la convention comme « *un système d'attentes réciproques concernant les attentes et les comportements des autres* » (p. 31), c'est-à-dire une anticipation quant à la demande formulée par autrui et à ses agissements.

Cette acception trouve sa source dans les travaux de Lewis (1969) qui a défini de manière précise une convention en s'appuyant sur une approche en termes de jeu de coordination telle que développée auparavant par Schelling (1960). Il s'agit ici d'une convention tacite, que Dupuy dès 1989 a résumé ainsi : « *une régularité R de comportement (ou de comportement et de croyance) qui, dans une population P* [placée dans une situation récurrente S précise Orléan (1994)]*, satisfait les six conditions suivante :*

1. Chacun se conforme à R.

2. Chacun croit que les autres se conforment à R.

3. Cette croyance que les autres se conforment à R donne à chacun une bonne et décisive raison de se conformer lui-même à R.

4. Tous préfèrent une conformité générale à R plutôt qu'une conformité légèrement moindre que générale […].

5. R n'est pas la seule régularité possible à satisfaire les deux dernières conditions, une autre au moins, R', les eût également respectées (cette condition assure qu'il y a un certain arbitraire à se conformer à R).

[74] Souligné par l'auteur.

6. Les états de fait qui apparaissent dans les conditions (1) à (5) sont [Connaissance commune, Common Knowledge] *CK* » (Dupuy, 1989).
Nous pouvons noter ici la dimension fortement mimétique de la convention.

8.1.2. Des conventions liées au monde d'inscription des acteurs

L'individu est donc ici situé dans un environnement qui va guider ses actions et la structuration des conventions sur lesquelles il va s'appuyer pour se coordonner avec autrui. On peut dès lors se demander comment qualifier et rendre compte de la nature de cet environnement.

La réponse à cette question été apportée à la fois par des travaux en sociologie et économie. Si des travaux en science économique ont été menés en ce sens dès le début des années 80, nous pouvons considérer que les travaux de Boltanski et Thévenot (1987, 1991) – d'ailleurs inspirés par les approches économiques de la convention – constituent une formalisation qui s'est avérée structurante pour cette approche.

La notion de grandeurs, développée dès 1987 par Boltanski et Thévenot et explicitée en 1991 dans leur ouvrage « *De la justification. Les économies de la grandeur* » est au cœur du raisonnement. Se positionnant entre une approche durkheimienne privilégiant le collectif comme déterminant de la coordination au sein des systèmes sociaux et des approches plus libérales mettant l'accent sur les choix individuels, ils développent une théorie considérant que l'accord entre individus résulte d'un « *principe supérieur commun* » (Boltanski, Thévenot, 1991). Ce dernier est à la fois le fruit de la dynamique collective à l'œuvre mais aussi des actions individuelles. Les auteurs en identifient six, associés à des conventions définissant ce qui est « grand » c'est-à-dire les valeurs les plus positives associées à un principe supérieur et que les acteurs vont s'attacher à atteindre. Les grandeurs sont, en fonction des auteurs, dénommées systèmes de valeurs, formes de coordinations ou encore logiques d'action. Ces principes supérieurs communs et conventions définissant l'état de « grand » forment ainsi des cités ou mondes (Boltanski et Chiapello, 1999 ; Boltanski et Thévenot, 1991).
Il est à noter que les individus peuvent être inscrits dans plusieurs mondes / cités simultanément.

La définition des mondes d'appartenance des individus est, elle aussi, au cœur du questionnement des économistes conventionnalistes.
Elle est notamment abordée dans le numéro spécial de la Revue Economique de 1989 par Dupuy et Salais (1989) sans toutefois revêtir exactement la même signification que chez Boltanski et Thévenot (1991) ou Boltanski et Chiapello (1999) ni sans que soit formulée une catégorisation des types de mondes. Dupuy (1989) développe son acception des conventions en s'appuyant sur la théorie énoncée par Schelling (1960). Il reprend donc son approche du « monde », ancrée dans un raisonnement propre à la théorie des jeux. Ici, les individus appartenant à un monde commun vont se coordonner autour d'un repère commun caractéristique de ce monde.
Le monde est défini comme un ensemble de connaissances et sensibilités communes. Il fait aussi référence à la notion « *d'état du monde* », en fonction duquel les individus effectuent leurs choix. Salais (1989) fait également référence à la notion d'états du monde telle qu'utilisée dans le cadre des approches contractualistes mais pour monter en quoi l'approche conventionnaliste est éloignée de cet appareillage théorique de par le principe de rationalité sur lequel elle s'appuie – rationalité non pas limitée mais en contexte – et par le remplacement de la notion de contrat par celle de convention comme facteur structurant et facilitateur des coordinations. Cela ne signifie en rien que cet auteur rejette le raisonnement en termes de monde mais qu'il en propose plutôt une autre acception comme le montreront ses travaux ultérieurs.

Nous pouvons une fois de plus souligner le parallèle entre ces apports conventionnalistes et la théorie proximiste telle que développée par Pecqueur et Zimmermann (2004b). Ces derniers font en effet également référence à Schelling (1960). Ils précisent ainsi que « *Si […] l'individu doit construire sa connaissance de l'autre et du monde qui l'entoure en limitant, volontairement ou non, les informations à sa disposition à l'aide d'un système de représentation qui lui est personnel, il cherchera à se situer par rapport à l'autre* » (p.22). Il se créera alors un processus de convergence conduisant à l'atteinte d'un point focal (tel que pensé par Schelling) permettant la coordination des différentes stratégies. A l'image de Dupuy (1989) et Orléan (1994) ils soulignent également la composante partiellement mimétique d'un tel processus et le fait que ce mimétisme peut nécessiter une situation de proximité dans la mesure où il « *suppose notamment l'existence d'une relation, un certain degré de confiance et une identification de la cohérence de l'imitateur et de l'imité* » (p.23).

8.1.3. Les modèles de production et conventions qualité selon Eymard-Duvernay : la qualité des produits au cœur de la coordination

Dans le même numéro de la Revue Economique, Eymard-Duvernay (1989) propose, lui, une catégorisation des entreprises faisant appel à la notion de grandeur pour définir une diversité de modèles d'entreprise. Il part pour ce faire de la question de la qualité des biens et plus particulièrement des controverses théoriques quant à la définition de cette qualité. Il détermine trois façons d'évaluer la qualité d'un bien : par le marché (la qualité résulte du jugement des consommateurs), par des standards (la qualité est objectivée par une série d'éléments quantifiables), en référence à la marque (critères d'originalité, de spécificité, de reproductibilité dans le temps).

Ces trois modes de définition renvoient respectivement aux mondes marchand, industriel et domestique identifiés par Boltanski et Thévenot (1989) et en reprennent les grandeurs / principes de jugement de la qualité, ce que l'on peut nommer des « *conventions de qualité* » (Eymard-Duvernay, 1989).

Ces conventions sont associées à des formes de coordination différentes dans la mesure où la convention marchande repose sur une coordination par le système de prix alors que les deux autres font appel à une coordination appuyée sur des formes organisationnelles. « *La complexité du tissu industriel renvoie à la coexistence entre ces différents modes d'évaluation de la qualité* » (op. cit., p. 347) et donc également à la coexistence de plusieurs modes de coordination.

Il distingue ensuite trois modèles d'entreprise correspondant à ces trois conventions de qualité. Ces modèles sont définis comme des « *systèmes cohérents de principes* » (op. cit., 348) guidant l'action des entreprises. Ils se distinguent les uns des autres - certes par les modes de coordination auxquels ils font appel - mais aussi par les ressources qu'ils mobilisent liées elles aussi à la convention de qualité. Le tableau qui suit résume les constatations de l'auteur.

Tableau 22 : Les modèles de production de F. Eymard-Duvernay
Source : Eymard-Duvernay (1989)

Modèle de production	Monde d'appartenance	Conventions de qualité	Modalités de définition de la qualité	Ressources mobilisées pour la production
1	Marchand	Marchande	Demande du client, système de prix	Limitation des immobilisations, ressources permettant des coûts de production variables
2	Industriel	Industrielle	Objectivation de la qualité par des standards industriels, des éléments quantifiables	Immobilisations en équipements
3	Domestique	De marque	Originalité, spécificité, pérennité de la qualité produit	Immobilisations immatérielles

Cette typologie est intéressante dans le cadre de notre sujet car elle est ensuite associée à des conclusions quant aux modes de coordination propres à ces mondes, c'est-à-dire dans le fait qu'elle nous éclaire sur les déterminants de la structuration des espaces économiques.

L'auteur apporte des éléments quant aux espaces internes de la firme – particulièrement les questions d'intégration ou non – et aux relations inter-firmes. Nous retiendrons plus particulièrement ses conclusions concernant les tensions dans la relation entre les entreprises de l'amont – plus inscrites dans le monde industriel – et celles de l'aval plus proches des mondes domestique et marchand.

Il considère que « *la tension entre ces deux types d'entreprises se focalise sur la fixation du délai de commande* » (Eymard-Duvernay, 1989, p. 351), le raccourcissement de ce dernier s'avérant problématique dans la cadre d'une logique industrielle qui nécessite une plus forte prévisibilité des commandes, notamment pour planifier les investissements matériels nécessaires à la production. Observant un raccourcissement des délais depuis les années 70 - qui témoigne d'un rôle accru de l'aval dans la structuration des organisations logistiques - il note également que cette prédominance croissante de la convention marchande crée par ailleurs une tension concernant l'évaluation de la qualité des produits et la fixation de leur prix, les modalités propres au système marchand n'étant, une fois de plus, pas forcément adaptée à un monde industriel nécessitant d'importantes immobilisations.

Il souligne pour finir, un point qui été largement développé depuis, notamment appliqué aux marchés de biens alimentaires, qui est celui des tensions dans la coordination lorsqu'on est

face à des produits à la qualité mal définie, ou définie selon ce que l'auteur nomme des « critères artisanaux » (op. cit., p. 351).

Au regard de ces éléments, nous pouvons aisément transposer cette analyse à la question de la relation fournisseur-distributeur dans le cadre d'un circuit court, car, si l'on se réfère de ce que nous avons exposé en première partie, nous sommes également dans ce cadre face à une tension plus ou moins grande entre les logiques des deux acteurs. Nous avons donc ici des premiers éléments concernant la façon dont l'approche conventionnaliste permet de caractériser et expliquer ces tensions et d'expliquer des déterminants de la structuration des espaces économiques du circuit.

L'auteur a d'ailleurs ensuite apporté depuis plus d'éléments concernant la coordination avec le consommateur final (Eymard-Duvernay, 2004) et les conventions de qualité propres à ce dernier. Nous pouvons en retenir la démonstration du rôle plus important des coordinations non-marchandes dans les mondes industriel et domestique, dû au fait que dans ces deux mondes la convention de qualité est plutôt définie par le producteur. Ce dernier va alors devoir mettre en place, pour faire valoir la qualité de ces produits, des signaux à l'attention du consommateur (label, communication sur la tradition, sur les méthodes de production…) et des filières plus ou moins intégrées – du producteur de manières premières au distributeur - capables d'assurer le niveau de qualité requis.

8.1.4. Les mondes de production de Salais et Storper : l'affirmation du rôle de l'incertitude et des besoins de flexibilité

Salais et Storper (1993) proposent également une distinction des différents types de monde dans lesquels s'inscrivent les firmes, une distinction de plusieurs « *mondes de production* ». Les caractéristiques de chacun d'entre eux et des processus de coordination qui leur sont propres sont plus longuement développés que dans l'approche précédemment présentée. Les auteurs exposent très clairement les 7 principes de base de leur raisonnement que nous reproduisons ci-dessous :

- « *(1) Il existe plusieurs mondes possibles de production, chacun centré sur un type de produit.*

(2) Chaque monde possible de production apparaît comme un schème de coordination entre les personnes mobilisées autour du produit : celles qui le fabriquent […] *et celles qui l'utilisent.*

(3) Chaque monde possible de production est un monde conventionnel. La coordination des actions individuelles, pour être efficace, est inséparable d'une coordination entre les anticipations. L'une et l'autre reposent sur des conventions partagées par les personnes d'un même monde […]. *Ces conventions sont relatives à l'activité de travail (de production) et à l'activité d'échange* […].
(4) Chaque monde possible de production est un monde d'objets. Les acteurs spécialement dans la production […]*, mais aussi dans l'échange* […] *sont environnés d'objets. Ils s'appuient sur ces objets pour agir, ce sont donc à la fois des ressources et des contraintes. Ils sont engagés dans une transformation de ces objets. Ces objets sont qualifiés différemment en fonction des mondes* […].
(5) Chaque monde possible de production est un monde de personnes. La coordination dans un monde se fait dans le cadre d'une action collective [mais ce qu'il suffit de savoir] *pour « bien » agir dans cette action collective* [varie] *selon les mondes, selon le produit en cause.*
(6) Les conventions ont comme caractéristiques d'être engendrées par les acteurs eux-mêmes dans les situations dont ils font l'expérience. Les cours d'action collective propres à la fabrication ou à l'échange de tel ou tel produit se développent selon un processus d'apprentissage (qui corrige les actions et les anticipations). Dans cet apprentissage, chacun se forme une idée des conventions en usage dans la situation d'action, ce qui lui permet d'agir […].
(7) Les mondes réels de production (ceux de la vie économique) résultent de l'action des personnes. Ils ne relèvent pas d'une loi extérieure qui pourrait être postulée par le théoricien, comme le fait l'approche standard de la théorie économique […] » (Salais et Storper, 1993, pp. 31-32).

Nous retrouvons donc ici le caractère hol-individualiste de l'approche conventionnaliste de par la définition de la convention qui est à la fois cadre et produit des coordinations, donc de la structuration de l'espace économique mais également géographique. Nous pouvons à ce titre souligner une nouvelle fois le parallèle qui s'établit avec l'approche proximiste – et notamment celle développée par Pecqueur et Zimmermann (2004b) - pour qui l'espace, caractérisé par le plus ou moins haut niveau de proximité, est à la fois un déterminant de la coordination et son produit.

En outre, nous retrouvons chez Salais et Storper (1993) ce caractère dynamique de la convention précédemment souligné, puisqu'ils réaffirment la dimension temporelle de la

construction de la convention et le processus d'apprentissage qui préside à sa construction et modification.

Comme pour Eymard-Duvernay, le type de produit réalisé (et échangé) est l'élément majeur de structuration du monde. Pour eux aussi, la question de la qualité du produit est importante, dans la mesure où « *la condition première de toute coordination est que les participants soient d'accord sur les qualités des produits achetés et vendus* » (Salais et Storper, 1993, p. 42). Ils distinguent ainsi deux catégories de mondes, ceux de production et distribution de produits standardisés et ceux liés aux produits plus spécialisés.

Ils enrichissent cependant **le cadre théorique en développant la question de l'incertitude et de son rôle dans la construction des mondes et des coordinations leur étant associées[75].** Ils souhaitent en effet s'affranchir une nouvelle fois de la théorie standard en apportant une réflexion sur la nature et la diversité des rapports producteur / demandeurs « *ainsi que sur la manière dont les producteurs peuvent tenir compte de leur rapport à la demande, caractériser ses fluctuations et les conceptualiser dans leurs anticipations* » op. cit. p. 33). Le marché est ainsi pour eux avant tout une « *structure temporelle d'anticipation* » (op. cit.), tout le problème étant pour les acteurs de prévoir les éventuelles fluctuations. Ils reprennent pour ce faire les travaux de Knight (1921) et la distinction qu'il a opéré entre risque et incertitude. Selon lui, le risque correspond à une incertitude mesurable alors que « l'incertitude » va désigner une incertitude non mesurable. Les deux vont donner lieu à des traitements différents de la part des agents. Si ces derniers opèrent des consolidations en classifiant des « choses », en particulier des demandes individuelles, nous sommes dans une situation de risque dans la mesure où ces classification vont permettre des prévisions à court ou moyen terme. En revanche, cette absence de consolidation placera le producteur en situation d'incertitude, qui aura notamment pour effet de le contraindre à limiter l'irréversibilité de ses investissements[76].

Il y a dès lors des mondes dans lesquels s'opèrent la consolidation et d'autres où elle ne s'opère pas. Ceux où elle s'opère sont des mondes de production de produits génériques,

[75] Rappelons que cette dernière n'est pas absente de la théorie développée par Eymard-Duvernay qui, à l'image d'Akerlof (1970), considère que l'incertitude sur la qualité estompe le caractère marchand de la coordination du fait de la meilleure information du vendeur quant à la qualité des produits qu'il vend par rapport au consommateur.

[76] Nous rejoignons ici les éléments mis en lumière par Eymard-Duvernay (1989, 2004).

définis par les producteurs peu soucieux de la prise en compte des demandes individuelles. Par opposition, l'absence de consolidation conduira à un traitement séparé de chaque demande pour laquelle un produit dédié sera développé. Notons que cela vaut également pour les consommateurs, qui peuvent être soit à la recherche d'un produit générique soit d'un produit plus spécifique réalisé par un producteur en particulier.
Ceci fait notamment écho à ce que nous avons précédemment observé dans le cadre des paniers de fruits et légumes, à la recherche plus ou moins forte de personnalisation de l'offre et de la prise en compte des attentes de clients. Ceci fournit une piste pour la compréhension de ce phénomène et des implications que cela entraîne du point de vue logistique et, par extension, permet de comprendre pourquoi certaines formes de proximité verticales sont privilégiées.

Les mondes se distinguent ensuite par les façons de produire, ce que les auteurs nomment « *l'action productive* » (op. cit. p. 36) qui va mobiliser des actifs plus ou moins spécifiques selon que le producteur adopte une stratégie de standardisation ou de spécialisation. Le niveau plus ou moins important de spécialisation induira des coordinations amont différentes d'un monde à l'autre. En d'autres termes, ceci aura un impact sur les proximités horizontales dans la chaîne, leur niveau et le type de proximité mobilisé, puisque nous avons précédemment montré que la création d'actifs spécifique nécessité de fortes coordinations sur un territoire et notamment l'activation de proximités institutionnelles.

Enfin, ils introduisent la question technologique. Cependant la technologie est ici considérée au sens large, définie comme : « *le développement de connaissances générales et de savoirs spécialisés, la genèse et la diffusion des conventions portant sur le travail. Elle s'objective en second lieu par l'incorporation et la routinisation de ces connaissances, savoirs et conventions dans des règles, dans des équipements, matériels, dans des produits* » (op. cit. p. 39). Cet élément est également important pour la compréhension de l'organisation logistique et des niveaux et types de proximité auxquels elle fait appel. Le besoin plus ou moins important de recours à la technologie au sens large va en effet être déterminé par le monde de production dans lequel se situe la firme et va là encore déterminer le niveau de proximité et la manière dont il va se construire.

Ils distinguent ensuite deux dimensions : économie d'échelle et économie de variété. La première correspond à un monde où les produits sont réalisés en grande série pour en réduire

le coût unitaire. Les technologies mobilisées vont en direction d'un plus grand recours à des machines, logiciels ou TIC / systèmes d'information, et demandent une intensité en capital importante particulièrement lorsqu'on souhaite changer de technologie. L'économie de variété se caractérise par une gamme plus étendue de produits, des process moins standardisés qui ne recourent pas forcément à moins de technologie mais qui peuvent en mobiliser d'autre nature.

Ils proposent ainsi quatre mondes théoriques de production en fonction des quatre conventions distinguées ci-dessus, les deux portant sur la définition de la qualité des produits (consolidation vs non consolidation) et celle portant sur l'organisation de la production (spécialisation vs standardisation).

Ces derniers sont résumés dans le tableau suivant :

Tableau 23 : Les mondes de production de Salais et Storper
Source : adapté de Salais et Storper (1993)

	ECONOMIE DE VARIETE	ECONOMIE D'ECHELLE
PRODUITS DEDIES	Critère d'évaluation de la qualité : prix Situation d'incertitude Forme d'incertitude : Incertitude vis-à-vis de l'autre Traitement : compréhension au sein d'une communauté de personnes Concurrence : qualité	Critère d'évaluation de la qualité : standard particulier à la situation Situation d'incertitude Forme d'incertitude : méconnaissance du futur immédiat Traitement : disponibilité immédiate Concurrence : prix, qualité
	Monde Professionnel	Monde Flexible
PRODUITS GENERIQUES	Critère d'évaluation de la qualité : règles éthiques et scientifiques Situation de prévisibilité Forme d'incertitude : Incertitude sur le futur Traitement : confiance envers l'autre Concurrence : par l'apprentissage	Critère d'évaluation de la qualité : standard général Situation de prévisibilité Forme d'incertitude : risque probabilisable Traitement : prévision à court et moyen terme des évènements et comportements Concurrence : prix
	Monde immatériel	Monde industriel

Cette catégorisation comporte cependant une lacune dans la mesure où elle ne tient pas compte d'un élément pourtant clé de la structuration des chaînes logistiques et que nous avons mis en relief dans le cadre de notre première partie : la question de la flexibilité. Il faut alors se référer aux modèles de production associés à chaque monde et définis par la suite par les

auteurs. Ils y distinguent les formes de **flexibilité** pratiquées en interne et en externe[77] par la firme, et que nous pouvons résumer comme suit :

- Monde professionnel : flexibilité interne portant sur qualité et prix, flexibilité externe portant sur la qualité.
- Monde marchand : flexibilité interne portant sur la qualité, flexibilité externe portant sur la quantité et le prix.
- Monde industriel : flexibilité interne et externe portant sur la quantité.
- Monde immatériel : flexibilité interne portant sur la qualité, flexibilité externe portant sur la qualité et la quantité.

Nous pouvons dès lors nous interroger sur les modalités d'adaptation de cette grille de lecture à la question des circuits courts qu'ils soient ou non de proximité.

8.2. Les mondes des circuits de distribution et les conventions associées

La grille de lecture en termes de mondes de production permet donc de comprendre un certain nombre de déterminants de la structuration des organisations logistiques et des proximités activées, en rappelant notamment les contraintes productives inhérentes à chaque monde. Nous allons maintenant voir la manière dont ceci est transposable à la question des circuits courts, qu'ils soient ou non de proximité.

8.2.1. Une typologie commune aux différents circuits courts

Dans le mesure où cette typologie des mondes concerne les activités de production et d'échange, nous pouvons en déduire qu'elle est adaptable à l'étude des circuits courts de distribution et à l'étude de l'articulation de ces deux dimensions – production et échange – au sein de ces circuits. Nous verrons que cette grille est aussi bien adaptée à l'étude des circuits de proximité qu'à celle des circuits courts plus « classiques » et qu'elle est adaptable à la question des produits alimentaires et non-alimentaires.

Concernant les circuits alimentaires, la qualité est une problématique majeure ayant donné lieu à une importante somme de travaux conventionnalistes. Ces derniers questionnent pour l'essentiel les conventions de qualité ayant cours dans les circuits de proximité ou, plus généralement, dans des circuits plus ou moins locaux et / ou faisant l'objet de labels

[77] C'est-à-dire l'adaptation par rapport à la demande.

(Amemiya et al., 2008 ; Allaire et Boyer, 1995 ; Pivot, 2000). Plus précisément, ils ont pour vocation d'analyser les processus de coordination dans un contexte d'incertitude quant à la qualité des produits, qu'elle soit liée à une recomposition des standards, à l'émergence de nouveaux standards dans le cadre de labels ou marques (Chazoule et Lambert, 2007 ; Letablier et Delfosse, 1995 ; Sylvander, 1995), ou à l'absence de standards explicites et précis (Bénézech, 2007). Il s'agit donc ici d'identifier les mécanismes qui permettent la structuration de compromis entre acteurs, le contenu de ces compromis et les formes organisationnelles et institutionnelles qui le soutiennent et le font évoluer (Thévenot, 1995). Conformément à la perspective conventionnaliste, l'émergence du compromis est d'autant plus problématique que le produit est spécifique et dédié, c'est-à-dire chargé en informations notamment concernant l'offreur et non propice à l'évaluation objective et quantifiable (Salais et Storper, 1993). Nous sommes également dans une perspective où le produit n'est pas simplement un bien matériel, mais où il acquiert une dimension servicielle : « *Tout produit incorpore pour nous un service* » (op. cit. ,p. 59).

Les travaux portant sur les conventions relatives aux dispositifs type de AOC, Label Rouge, ou marque collective ou privée mettent ainsi en évidence une diversité de mondes d'appartenance, fondée sur des conventions de qualité et des modalités de coordination et de construction de la confiance, variables en fonction du type de dispositif. Nous pouvons notamment citer les travaux de Bénézech (2007) qui fournissent une illustration de ce propos sur la base d'une étude des conventions en vigueur et mondes associés aux circuits de produits labélisés par des marques collectives (AOC, Label rouge…), des produits différenciés par des marques privées jouant sur la réputation du produit, des produits différenciés par un label jouant sur des valeurs spécifiques (produits biologiques, commerce équitable…) et des produits sans labels ni marques et vendus directement par le producteur au consommateur (notamment en AMAP). L'auteur distingue quatre mondes caractérisés bien sûr par des conventions différentes mais aussi par des espaces économiques de coordination spécifiques, distinguant pour chaque monde les interactions clé et leur intensité. Nous pouvons résumer ses conclusions de la manière suivante :

Tableau 24 : Les mondes et conventions de qualité des circuits alimentaires selon Bénézech
Source : Bénézech (2007)

Fréquence des interactions directe offre-demande	Fréquence faible	Fréquence forte
Type de confiance	Confiance impersonnelle	Confiance adressée
Peu de valeurs communes	Convention marchande institutionnelle Produits labellisés marques collectives Interactions producteurs / producteurs	Convention marchande Produits différenciés marques privées Interaction marque / consommateur
Valeurs communes importantes	Convention éthique / civique Produits labellisés valeurs Faibles interactions directes producteurs / consommateurs	Convention domestique Vente directe AMAP Interactions directes producteurs / consommateurs

Ce travail, à l'image d'autres, tendrait à montrer que les circuits de vente directe relevant du circuit de proximité sont caractérisés par une convention de qualité spécifique associée à des processus de coordination différents de ceux des autres types de circuits. Plus particulièrement, ces circuits seraient principalement ancrés dans un monde tour à tour qualifié de domestique (Bénézech, 2007) ou interpersonnel (Amemiya et al., 2008) – caractérisé par une incertitude vis-à-vis de l'autre, des liens directs relativement forts entre acteurs du circuit et une appartenance à une même « communauté » entrainant le partage d'un même univers cognitif. Nous voyons cependant qu'une telle acception ne concerne qu'une partie des circuits courts alimentaires et de proximité, on ne peut donc la généraliser, comme l'ont montré les travaux d'Amemiya et al. (2008) ou Blanquart et al. (2009).

Reprenant la typologie des mondes élaborée par Salais et Storper (1993), Amemiya et al., (2008) ont en effet montré la diversité de logiques identifiables au sein de la – large - catégorie des circuits de proximité. S'ils prennent en compte la convention de qualité en vigueur, les auteurs mettent ici plutôt l'accent sur l'incertitude caractérisant le circuit, qui peut porter sur le produit et sa qualité mais aussi sur d'autres éléments. Une fois de plus, le traitement de cette incertitude va déterminer la structuration de l'espace économique, puisqu'elle va nécessiter des niveaux et modalités de coordination adaptés entre les acteurs du circuit. Ils distinguent les quatre mondes suivants :

- Monde marchand (que l'on peut rapprocher du monde flexible de Salais et Storper [1993]) : circuit de vente sur les marchés ou à la ferme, incertitude sur la disponibilité des produits spécifiques attendus, traitement par la disponibilité immédiate des produits.
- Monde industriel : circuits de vente à la grande distribution, pas d'incertitude sur le produit (standards et contrôles de la grande distribution), ni sur la taille du marché, traitement par l'élaboration de prévisions de ventes.
- Monde interpersonnel (proche du monde professionnel de Salais et Storper) : circuit type AMAP, incertitude vis-à-vis de l'autre, traitement par l'appartenance à une même communauté, le partage de valeurs entre clients et producteurs.
- Monde de l'innovation / immatériel : vente par internet, points de vente collectifs de producteurs, incertitude sur le potentiel de développement du circuit, traitement par le développement de la confiance du consommateur envers la pérennité de l'offre et ses caractéristiques et de la confiance du producteur envers le potentiel de pérennité / renouvellement de la demande.

Nous pouvons sans peine en déduire que les espaces économiques de coordination ne seront pas les mêmes d'un circuit à l'autre et que les circuits dans lesquels règne une forte incertitude appelleront des coordinations plus fortes entre producteurs et clients, et donc des niveaux et combinatoires différents de proximités.
Les besoins et objets de la coordination ne seront en revanche pas les mêmes dans les circuits où les besoins portent sur un ajustement des quantités et types de produits disponibles. Si nous reprenons l'expression de Burmeister et Lung (2004) les besoins de circulation ne seront pas les mêmes en fonction des types de circuits.

Nous aboutissons donc à un parallèle entre les circuits de proximité et les circuits courts ne relevant pas de cette catégorie. Si nous reprenons le tableau présenté en page 201 (tableau 17) et réalisé sur la base des travaux de Burmeister et Lung (2004) et Paché (2006), nous voyons que nous avons distingué quatre types de circuits : celui des biens peu différenciés / industriels, celui des biens de consommation, celui des produits dédiés / sur mesure, celui des biens fortement innovants. Chaque type de produit correspondant à un monde spécifique, nous pouvons en déduire une équivalence résumée dans le tableau ci-dessous.

Tableau 25 : Une mise en parallèle des mondes de production des circuits de proximité et des autres types de circuits courts
Source : auteur

Type de produit	Monde de production	Exemple de circuits concernés selon Burmeister et Lung (2004)	Exemple de circuits de proximité concernés selon Amemiya et al. (2008)
Peu différenciés / industriels	Industriel	Industrie lourde	Vente aux grandes surfaces
Biens de consommation	Flexible	Habillement, agro-alimentaire	Vente sur les marchés, à la ferme
Produits sur mesure / dédiés	Professionnel	Equipements pour l'industrie par exemple mécanique	AMAP
Produits innovants	Immatériel	Industrie de haute technologie Développement de nouveaux produits	Vente sur internet, par paniers ou en points de vente collectifs

Nous voyons ici les premiers jalons d'une typologie commune aux différentes formes de circuits courts, les circuits identifiés par Burmeister et Lung (2004) n'étant pas nécessairement inclus dans cette catégorie mais cette dernière étant nécessairement incluse dans les types de circuits identifiés par les auteurs.

Dans la mesure où notre problématique concerne la compréhension de la structuration des espaces de coordination des circuits, la question qui vient alors à l'esprit est celle de la grille de lecture de ces espaces, c'est-à-dire des facteurs pouvant les expliquer et de la manière d'en rendre compte. Nous allons pour ce faire développer le concept de « convention de performance » comme facteur partiellement explicatif de cette structuration spatiale. Puis nous nous intéressons à la possible adaptation d'une grille proximiste pour rendre compte des espaces propres à chaque circuit.

8.2.2. Les conventions de performance de la logistique et du transport dans les circuits courts

Si nous parlons de « *facteur partiellement explicatif* » (supra, p. 63) de la structure des espaces de coordination quand nous parlons de convention de performance de la logistique et de transport, c'est que nous considérons dans un premier temps que cette dernière découle de propriétés du monde auquel elle est associée.

Nous avons en effet précédemment défini la logistique comme l'activité de gestion de l'espace à la fois économique et géographique. Dans le même temps, nous avons souligné comme le résument Salais et Storper (1993) qu'une convention apparaît d'abord comme « *un système d'attentes réciproques concernant les attentes et les comportements des autres* » (p. 31), **Nous pouvons dès lors considérer la convention de performance de la logistique et du transport comme l'expression des attentes réciproques des acteurs d'un circuit de distribution concernant les modalités de gestion de l'espace mises en œuvre et la performance de ces modalités.**

Elle est, à l'instar d'autres types de conventions – convention de qualité ou convention de travail -, liée au monde dans lequel elle s'inscrit, ce qui signifie qu'elle est liée au produit réalisé dans ce monde et aux schèmes de coordination mis en œuvre pour fabriquer et distributeur ce produit.

i. La place des référentiels d'évaluation de la performance

Nous nous appuyons ici sur des travaux destinés à mettre au jour les facteurs explicatifs des attentes des firmes en matière de logistique et de transport et les processus mis en œuvre pour atteindre cette performance. Nous avons en effet vu tout au long de la première et seconde partie de ce travail que les circuits courts présentent des inscriptions spatiales diverses, notamment liées aux plus ou moins grands besoins de circulation des flux et à la nature de ces flux. Il donc impossible de s'appuyer sur une définition univoque de la performance des chaînes logistiques, les indicateurs présentés en partie 1 (chapitre 5) concernant la performance sociale, économique ou environnementale des chaînes fournissant des bilans parfois peu parlants et peinant à rendre compte de l'adéquation des résultats avec les attentes des firmes.

Nous rejoignons ainsi, dans une certaine mesure, le propos de Burmeister et al. (2005) et Blanquart et Burmeister (2009) qui ont montré la complexité de construction d'un grille théorique d'analyse de la performance des organisations logistiques. Dans un premier temps, les auteurs mettent en relief l'incomplétude des approches économiques de la performance de la logistique et du transport en soulignant les apports mais aussi le caractère partiel des théories visant à évaluer la performance organisationnelle de ces activités. Reprenant une typologie de ces approches proposée par De La Villarnois (2001), les auteurs citent notamment pour illustrer leur propos les théories classiques bureaucratiques axées autour de

l'analyse de critères économiques et l'école des relations humaines s'intéressant plus à l'intégration des objectifs individuels et collectifs et à leur satisfaction comme critère d'efficacité de l'organisation (Cameron, 1978, in Burmeister et al., 2005). Ils citent également « *l'approche systémique qui définit l'organisation comme un système dont la finalité est la survie* » (op. cit., p. 6) et une approche plus politique de l'organisation qui évalue son efficacité à l'aune de sa capacité à satisfaire les exigences des groupes externes auxquels elle est liée (clients, financeurs, communauté, etc.).

Ils soulignent également les apports et limites des travaux en gestion. Ces derniers ont en effet pour mérite premier de mettre en évidence la convergence des logiques des grandes firmes en matière de logistique et transport en mettant en relief quatre éléments clés de la performance logistique pour ces entreprises :
- la réactivité : capacité à répondre rapidement aux perturbations,
- l'agilité : vitesse à laquelle l'organisation « *adopte son système de coûts* » (op. cit. p. 9),
- l'efficience : adaptation des moyens aux buts visés en vue d'éviter les gaspillages,
- l'intelligence : capacité à recueillir et exploiter au mieux informations.

Le développement de la démarche Supply Chain Management (SCM) visant à articuler au mieux tout au long de la chaîne les flux informationnels, financiers et de biens est la traduction opérationnelle de cette recherche de performance, basée sur l'hypothèse – qui reste à confirmer (Fabbe-Costes et Jahre, 2007) – qu'un haut niveau d'intégration grâce à une approche SCM est gage d'un haut niveau de performance.

Les auteurs de la discipline, au même titre que les entreprises et parfois en partenariat avec elles, ont alors développé des tableaux de bord plus ou moins synthétiques visant à évaluer ce niveau de performance. Outre des indicateurs financiers, ils prennent en compte un ensemble de dimensions concernant la « qualité de service », mais aussi le niveau d'intégration de la chaîne. Les tableaux les plus simples présentent un nombre restreint d'indicateurs clés ou KPI (Key Performance Indicator) comme le montre le tableau en Annexe 4. Mais il peut s'agir de démarches bien plus complexes comme par exemple celle liée au référenciel SCOR (Supply Chain Operation Reference) proposé par le Supply Chain Council. Ce dernier vise en effet à évaluer la performance logistique des différentes firmes de la chaîne, sur la base d'un référenciel commun portant sur l'évaluation des activités de planification, d'approvisionnement, de fabrication, de livraison et de gestion des retours. Soulignons également l'existence du tableau de bord prospectif proposé par Kaplan et Norton (1992) qui

met en relief la dimension stratégique de la logistique pour le développement de l'entreprise en proposant des outils pour l'identification des facteurs futurs de performance de la logistique (Burmeister et al., 2005).

Si, pour le moins, la dimension environnementale n'apparaît pas centrale dans ces démarches, nous pouvons cependant remarquer qu'elle semble de plus en plus prise en compte, comme en témoigne son intégration dans plusieurs référentiels. En témoigne la démarche Supply Chain Meter, outil intersectoriel – avec toutefois des indicateurs clé en fonction des secteurs - d'évaluation de la performance logistique interne de la firme, qui identifie quatre leviers de performance de la chaîne : fiabilité, efficience, réactivité et éco-logistique (www.supplychain-meter.com). Pour cette dernière catégorie des indicateurs tels que les émissions de CO2, la consommation d'énergie ou le pourcentage de transport alternatif à la route sont pris en compte. L'ASLOG (Association Française pour la Logistique) prend également en compte cette dimension comme en témoigne notamment l'intégration de questions concernant la stratégie de développement durable et ses résultats dans son enquête de benchmarking de la logistique des firmes de divers secteurs (ASLOG, 2010).

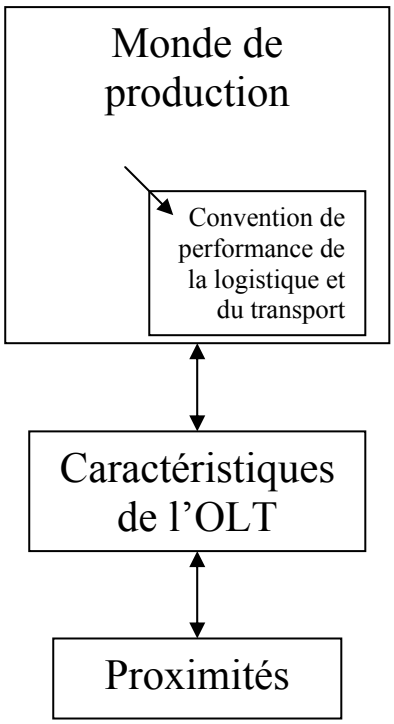
Mais ces tableaux de bord, aussi complets et adaptés aux différentes secteurs soient-ils n'apparaissent pas pertinents dans le cadre de notre travail. Ils semblent peu adaptés aux firmes de taille plus modeste comme par exemple les exploitations agricoles susceptibles de participer à un circuit de proximité. En effet, nous avons vu dans le cadre de la première partie de notre travail (chapitre 4) que les besoins logistiques des circuits de proximité ne sont certes pas nuls. Cependant, certains de ces circuits s'appuient sur des organisations logistiques simples et impliquent des firmes dont les besoins et moyens logistiques diffèrent de ceux des grandes entreprises. Si l'application de tels référentiels est donc a priori adaptée à des supply chains complexes et des firmes ayant les moyens d'agir sur les paramètres pris en compte, ils semblent en revanche peu pertinents pour l'étude de firmes pour lesquelles ces indicateurs risquent de ne pas avoir de sens ou de faire apparaître une performance bien moindre, du simple fait qu'elles n'ont pas mis en œuvre de processus logistique complexe ne répondant pas à leurs besoins.
De plus, nous avons montré que même au sein des chaînes complexes cohabitent une pluralité de logiques et de besoins, ces quatre éléments clé ne comptant donc pas nécessairement ou pas la même manière suivant les circuits.

Nous ne les mobiliserons donc pas comme tels pour constituer nos conventions de performance. Cependant, le fait que les entreprises aient ou non recours à ces référentiels sera un indicateur du type de convention auquel se rattache la firme.

ii. Les éléments constitutifs de la convention

La convention de performance n'est pas destinée à être un outil de mesure de la performance de la firme ou de définition des possibles stratégies futures. Elle a en effet ici pour vocation première de rendre compte des attentes des acteurs en termes de performance compte tenu des schèmes de coordination propres à chaque monde, schème que l'on peut caractériser en termes de proximités. Construire par les acteurs du circuit, elle est la traduction opérationnelle du plus ou moins grand besoin de coordination propre à chaque monde.
Nous pouvons résumer le lien entre monde, convention, caractéristiques de la logistique et transport et proximités dans le schéma ci-dessous.

Figure 23 : Schéma simplifié de la relation entre mondes de production, besoins logistiques et espaces de coordination
Source : auteur



Nous définissons cette convention notamment au regard des travaux de Burmeister et Lung (2004), Burmeister et al., (2005), Blanquart et Burmeister (2009) et Blanquart et al., (2009). Les trois premiers travaux ont en effet caractérisé la diversité des besoins en termes de logistique et transport en fonction des mondes dans lesquels s'inscrivent prioritairement les firmes, étant entendu qu'elles peuvent en réalité s'inscrire dans plusieurs mondes simultanément.
Le dernier - appliquant toutefois une méthode différente – nous renseigne pour sa part sur les attentes en termes de performance de la logistique et du transport dans les circuits de proximité au travers de son analyse des paniers de fruits et légumes distribués en Ile-de-France.

Ces travaux ont en commun le fait de mettre en évidence que les besoins spécifiques de coordination propres à chaque monde et la structuration des espaces qui en est le corollaire vont se traduire par des réponses opérationnelles *ad hoc*.
Il va sans dire que le **produit est ici au cœur de l'analyse**. Ses caractéristiques, les modèles mis en œuvre pour le concevoir, le réaliser, le distribuer et les ressources et actifs nécessaires à ces opérations vont conditionner la convention de performance en vigueur dans le monde. De même, les coordinations nécessaires à ces opérations et à la mobilisation - voire création - des ressources nécessaires vont jouer sur cette convention.

Au regard de ces travaux et des éléments précédemment développés concernant les mondes de production et les proximités, nous pouvons déduire que **cette convention va être principalement influencée par les éléments suivants** :

- Les principaux critères relatifs au monde de production tels que présentés p. 225 (tableau 23). De manière générale, le caractère plus ou moins dédié des produits, le type d'économie dans lequel se situent les acteurs d'un circuit et les ressources et actifs plus ou moins spécifiques nécessaires aux firmes vont jouer un rôle sur la logistique mise en œuvre. Par extension, la forme d'incertitude, le traitement de cette dernière - propre à chaque monde - vont jouer un rôle puisque nécessitant une circulation plus ou moins forte de flux de biens d'informations, voire d'éléments plus intangibles tels que des connaissances. De même, le point principal sur lequel porte la concurrence dans le monde va conditionner la place plus ou moins forte du coût comme critère de performance de la logistique et du transport et son poids dans les choix stratégiques opérés par les firmes. En

outre, les critères d'évaluation de la qualité du produit vont aussi entrer en ligne de compte, dans la mesure où la logistique peut être considérée comme une partie intégrante de ce produit. En effet, ce dernier n'existerait pas si aucune opération de transport des matières premières ou d'organisation de la production n'était réalisée. De même, la logistique et le transport n'ont de sens qu'en lien avec les activités de production et distribution qu'ils supportent. Ainsi, si ces activités ont des critères de qualité partiellement spécifiques - comme nous venons de le voir – le type de critères retenus pour les produits influencera le choix de ceux dédiés à la logistique et au transport. Nous pouvons, par exemple, en déduire que dans le monde flexible où la qualité est fixée par des standards particuliers à la situation, la qualité de l'organisation logistique sera elle aussi évaluée au regard de procédures standardisées mais partiellement variables en fonction de la situation, par exemple en fonction du client à desservir.

- Les niveaux de coordination interne et externe à la firme propres à chaque monde vont également influencer la convention de performance logistique. Comme nous l'avons aussi bien vu dans le cadre des circuits de proximité que dans le cadre des autres types de circuits courts, les besoins de circulation des biens, informations ou connaissances varient d'un type de circuit à l'autre. Constitutif de l'espace économique, ce besoin de coordination qui s'appuiera sur des contacts plus ou moins intermédiés (Praly et al., 2009), va déterminer les objets et formes de l'échange au sein de la chaîne. De ce fait, les critères d'évaluation de la performance logistique accorderont une place plus ou moins grande à l'efficacité de circulation de tel ou tel flux en fonction de la situation. Plus largement, ce niveau de coordination attendu influencera les représentations de la performance des acteurs, c'est-à-dire ce qu'ils se figurent être une circulation performante, ce qu'ils considèrent comme les moyens appropriés et légitimes pour assurer au mieux la coordination et ce qu'ils anticipent être la demande de leurs partenaires en termes de performance de cette coordination.

- La géographie des coordinations au sein du monde de production sera enfin le dernier grand critère de définition de la convention de performance de la logistique et du transport. Ainsi que le montre le schéma p. 234, le niveau de proximité, notamment géographique, est un élément jouant sur la structuration du monde dans lequel s'inscrit la

firme et par extension le circuit de distribution dans lequel elle se trouve[78]. Nous avons vu en effet que chaque monde pouvait être associé à une combinatoire spécifique de proximités, notamment car il nécessite une plus ou moins grande proximité géographique permanente ou temporaire, au sein ou entre les firmes. C'est d'ailleurs ce que souligne Storper (1995). Il rappelle en effet le plus grand rôle joué par la distance géographique dans les mondes caractérisés par une recherche de différenciation et / ou d'innovation car la coordination y repose sur une part d'informel, nécessitant ainsi des contacts fréquents et parfois peu planifiables entre acteurs. Une plus grande proximité géographique entre et au sein des firmes s'avère alors nécessaire pour faciliter la coordination et en réduire les coûts. La géographie des activités productives propre à chaque monde va également jouer un rôle sur la convention de performance logistique. Le plus ou moins important niveau de spécialisation et de dispersion des activités de conception et production et leur éloignement par rapport aux bassins de consommation va nécessiter des besoins logistiques et de transport adaptés. Ainsi, la proximité physique permanente ou temporaire d'un partenaire - prestataire, transporteur, fournisseur – sera-t-elle plus ou moins perçue comme un gage de performance de la chaîne en fonction du monde de production.

iii. Les particularités propres à chaque monde

De manière générale nous pouvons exposer de la manière suivante les particularités de chaque monde.

Dans le monde industriel caractérisé par la production et l'échange de masse de produits peu différenciés, la coordination, de nature essentiellement marchande, est d'un niveau peu élevé notamment avec le client. De ce fait, les flux stratégiques sont ceux de produits, qui peuvent, de par leur nature, faire l'objet d'une massification et standardisation des opérations de manipulation, stockage et transport. Dans ce contexte d'économie d'échelle, le principal critère de performance de la logistique et du transport est le coût.

Le monde flexible repose lui aussi sur des coordinations marchandes mais l'échange de flux informationnels intra et inter-firmes s'avère bien plus important que dans le monde industriel car il y a nécessité d'assurer la circulation rapide de biens dont les flux s'avèrent plus

[78] Etant une fois de plus entendu qu'une firme peut être impliquée dans plusieurs types de circuits et donc de mondes de production.

fractionnés que dans le monde industriel. Ceci implique des critères de performance différents, la fiabilité et la flexibilité de l'organisation devenant primordiaux et étant notamment évalués au regard du respect des délais de livraison, du taux de casse des produits, du taux de service[79] ou encore du nombre d'expéditions / réceptions.

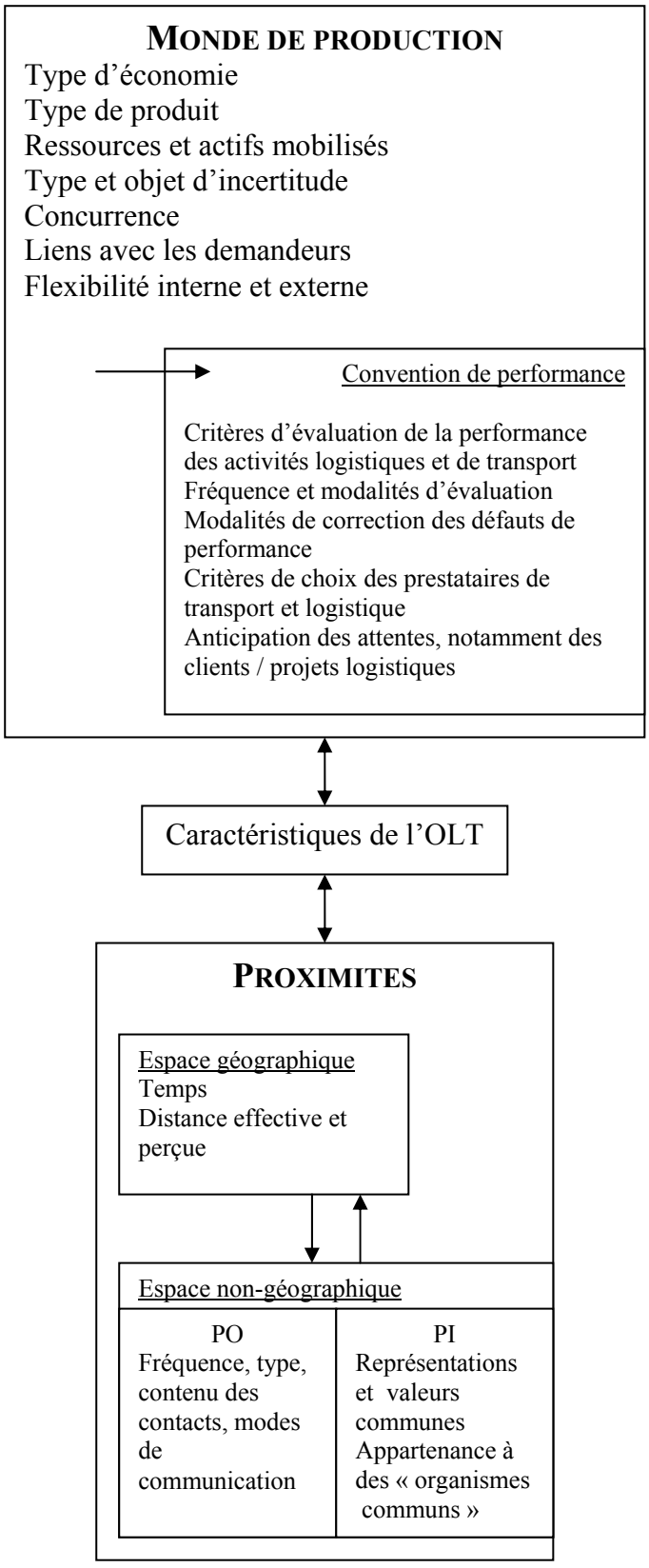
Le monde professionnel est celui de produit dédiés réalisés en petite série voire à l'unité. Il s'agit donc d'une production sur demande qui mobilise des savoir-faire spécifiques et une parfaite connaissance de la demande du client. En interne comme avec les partenaires – en particulier clients – ce ne sont donc plus les flux de bien qui sont au cœur de la chaîne logistique mais ceux liés à la transmission et circulation des savoirs. Nous allons ici au-delà des simples flux informationnels - caractéristiques du monde flexible - car circulent ici en plus des connaissances, des savoir-faire nécessaires à la conception et réalisation des produits, leur acheminent vers le client final et leur utilisation. Les flux de biens portent pour leur part sur des volumes assez faibles, les opérations sont moins optimisées et standardisées que dans les deux autres mondes, les opérations se révélant plus basiques. Les critères de performance logistique renverront ici plus à des notions de service au client, les critères de flexibilité apparaissant ici moins stratégiques.

Pour finir, le monde immatériel, de par son ancrage dans l'économie de la variété, conduit également les firmes à mettre l'accent sur la circulation des flux de savoir mais aussi d'informations (notamment nécessaire à l'évaluation de la demande potentielle et donc de la possible pérennité du circuit). Les caractéristiques de la logistique interne et externe sont donc proches de celles du monde professionnel.

Nous pouvons donc enrichir le schéma précédemment proposé (figure 23, p. 234) pour aboutir à la proposition ci-dessous, résumant les principaux éléments constitutifs des mondes, conventions et proximités et les relations entre ces trois entités.

[79] Nous pouvons le définir comme : « *rapport des produits livrés à temps dans les références et quantités requises et de la demande exprimée par un client.*[…] *Il peut se calculer de la façon suivante : nombre de lignes de commande expédiées à temps ÷ nombre total de lignes de commande expédiés durant la même période* » (Source : www.indicateurs-performance.fr).

Figure 24 : Schéma développé de la relation entre mondes de production, besoins logistiques et espaces de coordination
Source : auteur



Cette figure illustre de manière simplifiée le fait que le monde de production dans lequel se situe un producteur ou un distributeur – et la convention de performance de la logistique et du transport qui lui est associée - va grandement déterminer les caractéristiques de l'organisation logistique et de transport (par exemple le mode de transport utilisé, le niveau plus ou moins élevé de stockage, le recours ou non à la sous-traitance, etc.). Ces éléments vont à leur tour déterminer les combinatoires de proximités mobilisées pour assurer au mieux la circulation des biens et des flux associés. Les liens de causalité ne sont cependant pas unilatéraux dans la mesure où des proximités pré-existantes pourront à leur tour influencer les caractéristiques de l'organisation, l'inscription dans le monde de production et par la même la convention de performance dominante au sein de la firme.
La section suivante aura pour but de préciser l'articulation de ces éléments et de donner une vue d'ensemble de ce que cela implique pour chaque monde de production.

8.3. Proximités, mondes de production, conventions des circuits : une proposition de synthèse

Nous présenterons à la fin de cette section des éléments plus détaillés sur l'articulation entre monde de production, convention de performance et proximités, et ce pour chaque monde.
Mais auparavant, nous allons revenir de manière plus générale sur cette articulation afin de synthétiser les différents éléments mis en relief dans cette partie.

8.3.1. Retour sur le rôle du territoire

Nous avons tout au long de ce chapitre évoqué l'influence des mondes de production sur les proximités au sein des circuits de distribution. Cette dernière causalité implique de réintroduire une notion qui n'a pas été traitée de manière explicite dans ce chapitre : celle de territoire.
En effet, l'étude des coordinations dans le cadre d'un circuit court - et / ou de proximité - et de leur inscription spatiale, nous a conduit à nous pencher en priorité sur la question des relations verticales. Certes, il y a en filigrane de l'approche conventionnaliste l'idée que l'environnement de la firme / des individus joue un rôle fort dans les choix qu'ils opèrent. Nous souhaitons cependant préciser ce point en revenant sur la relation entre proximité et monde - et par extension convention – telle que présentée dans le schéma ci-dessus.

Celui-ci renvoie en effet à plusieurs dimensions. Dans un premier temps, cette représentation signifie, comme nous l'avons souligné, que les distances géographiques et économiques entre les acteurs d'un circuit de distribution – en particulier les fournisseurs et clients - vont être le produit du monde dans lequel s'inscrit le circuit. Mais il y a également ici l'idée que le territoire va jouer sur la structuration du monde de production et des conventions qui lui sont associées, dont celle de performance. Il pourra également jouer sur l'adhésion plus ou moins forte des acteurs / firmes à un monde et ses conventions. C'est ce que nous rappelle Storper (1995) dans son analyse de la géographie des conventions en soulignant que « *la diversité des groupes d'acteurs selon leur histoire et leur géographie les conduit à soutenir des rationalités différentes face aux situations d'incertitude qu'ils rencontrent* » (op. cit., p. 112). Cette perspective socio-historique rejoint d'ailleurs celle de l'approche proximiste telle que développée par Kirat et Lung (1995) et Pecqueur et Zimmermann (2004b).

Il y a de ce fait selon Storper (1995) « *de grandes chances pour que l'enchainement des évènements qui conduisent aux conventions diffère significativement d'un endroit à l'autre, même pour des secteurs d'activité similaires. Des groupes d'acteurs particuliers manifestent ainsi des capacités et des propensions différentes à la coordination selon leur participation à la vie économique* […] *et selon leurs identités constitutives (de quelle manière identifient-ils leur propre participation et comment les autres groupes le font de leur côté ?). Les diverses économies témoignent d'une variété plutôt large de ces modes d'identification et de participation* » (op. cit, p. 116).

Ainsi certains espaces géographiques seront-ils, de par leur contexte socio-historique, caractérisés par des proximités organisationnelles et institutionnelles existantes ou potentielles qui vont s'avérer favorables à l'émergence d'activités relevant de tel ou tel monde. Ceci constitue une explication de la plus ou moins forte concentration d'activités similaires dans un espace géographique restreint.

Cependant, les seules caractéristiques du territoire liées à ce contexte socio-historique ne suffisent pas à expliquer le développement de tel ou tel type d'activité. En effet, Storper (1995) nous rappelle que la perspective conventionnaliste repose sur une acception hol-individualiste qui confère aux acteurs une capacité à s'affranchir de ce contexte et à opérer de ce fait une pluralité de choix. Nous nous éloignons donc d'un postulat strictement déterministe.

En synthétisant les apports présentés dans le cadre des chapitres 7 et 8 de cette partie, nous pouvons considérer que :

- les caractéristiques de l'organisation logistique et de transport (mode de transport, recours à la sous-traitance, plus ou moins haut niveau de stock, modalités de livraison, etc.) et sa performance économique, sociale et environnementale vont être influencées par le territoire dans lequel se situe l'agent ou la firme. Ce territoire est un construit (Zimmermann, 2008), fruit de proximités organisationnelles et institutionnelles plus ou moins inscrites dans un contexte de proximité géographique. La mobilisation d'une grille proximiste permet de mettre en relief le fait que la capacité des agents d'un même territoire à se coordonner pour révéler des actifs et distribuer la production qu'ils permettent de réaliser va constituer un déterminant de l'OLT (Organisation Logistique et de Transport). Cette capacité de coordination sera notamment liée au niveau de proximité institutionnelle dans le territoire. De manière générale, l'approche proximiste montre que la situation des agents - et par là même des firmes - dans le territoire et dans la chaîne va guider leurs choix productifs (réaliser un produit plus ou moins territorialisé / différencié) et par extension conditionner les besoins logistiques. Mais ceci ne fournit qu'une grille de lecture partiellement explicative des OLT.
- L'approche conventionnaliste permet d'introduire des déterminants plus macro et méso-économiques de structuration des chaînes, de proposer une articulation entre certains éléments jusqu'ici disparates et d'en introduire d'autres, comme par exemple les questions de rapport de pouvoir, la concurrence ou l'incertitude.
- La combinaison des deux approches permet donc d'articuler des déterminants à la fois locaux et plus globaux des organisations logistiques, d'envisager en plus des déterminants marchands des facteurs non-marchands et de mettre en lumière les contraintes des agents et firmes (liées à leur secteur et / ou territoire d'inscription) en même temps que l'autonomie et les réponses stratégiques que peuvent mobiliser ces acteurs pour atteindre leurs objectifs.

8.3.2. Tableau de synthèse

Nous nous proposons pour finir de présenter un récapitulatif de l'articulation et des principales caractéristiques des proximités, mondes de production et conventions de performance de logistique et de transport, en synthétisant les éléments caractéristiques de chaque monde au regard du raisonnement que nous avons développé dans cette partie et en

nous appuyant sur les catégorisations notamment préposées par Amemiya et al. (2008), Burmeister et Lung (2004), Burmeister et al., (2005), Blanquart et Burmeister (2009) et Blanquart et al., (2009). Ce tableau a - en vertu des rapprochements que nous avons précédemment opérés – pour but de proposer une typologie propre à l'ensemble des circuits +courts, qu'ils soient ou non de proximité.

Les caractéristiques des OLT seront pour leur part détaillées dans la troisième partie de ce travail. Seul le recours à la sous-traitance est ici abordé, ceci étant permis par les nombreux éléments à ce sujet issus de la bibliographie, qui permettent de dégager une généralisation de la situation pour chaque monde. Par ailleurs, l'exclusion de ces caractéristiques du tableau de synthèse permet de se focaliser sur l'articulation entre apports conventionnalistes et proximistes que nous avons souhaité mettre en relief dans le cadre de la seconde partie de ce mémoire.

Tableau 26 : Les déterminants des caractéristiques des OLT et de leur performance et la place de la sous-traitance dans ces organisations
Source : auteur

Monde	Type de production	Exemple de circuit	Incertitude	Concurrence	Ressources mobilisées	Flux stratégiques	Pilo-tage	Types de relations avec les clients	Intensité des contacts	Flexibilité	Convention de performance	Externalisation	Proxi géo	Proxi non-géo
Industriel	Biens peu différenciés Grande échelle Economie d'échelle	Industrie lourde Vente aux grandes surfaces	Risque probabilisable Traitement : prévision à court et moyen terme	Prix	Génériques	Produit, stratégie de standardisation et massification	Amont	Marchande	Faible	Interne : quantité Externe : quantité	Coût	Du transport	++	+
Flexible / marchand	Production de masse de biens plus ou moins différenciés Economie d'échelle	Habillement, IAA Vente sur marchés ou ferme	Méconnaissance du futur immédiat Traitement : disponibilité immédiate	Prix, qualité	Génériques	Produits et informations, circulation rapide et fractionnée	Aval	Marchande	Elevée à très élevée	Interne : qualité Externe : quantité et prix	Fiabilité et flexibilité	Du transport et de la logistique éventuellement	+/++	++
Professionnel / interpersonnel	Production à petite échelle de produits différenciés à dédiés Economie de variété	Equipements pour professionnels AMAP	Incertitude vis-à-vis de l'autre Traitement : compréhension au sein d'une communauté de personnes	Qualité	Spécifiques	Savoirs, faible circulation de biens, peu de massification et standardisation	Aval	Marchande Non-marchande	Elevée	Interne : qualité et prix Externe : qualité	Service au client	Du transport en général	++	++
Immatériel / de l'innovation	Développement de nouveaux produits Production spécifique Economie de variété	Industrie de haute technologie Vente par internet, PVC	Incertitude sur le futur Traitement : confiance envers l'autre	Par apprentissage	Spécifiques	Savoirs et informations, circulation peu massifiée et standardisée	Amont ?	Marchande Non-marchande Importance des relations horizontales	Elevée à très élevée	Interne : qualité Externe : qualité et quantité	Service au client ?	Du transport et de la logistique	+/++	+++

Bien entendu, ce tableau présente l'idéal-type de chaque monde, des variations pouvant en réalité être observées, mais n'étant décelables que par le biais d'un travail de terrain. Nous pouvons cependant en tirer une description de la diversité des inscriptions spatiales des circuits, des déterminants de cette variété et des besoins logistiques – conventions de performance - qui en découlent.
Nous pouvons ainsi définir quatre grands types de circuits courts pouvant être ou non de proximité. Sans les décrire de manière exhaustive, il est possible d'en souligner les principaux points caractéristiques, notamment pour ce qui est de l'inscription spatiale et des besoins de gestion des espaces.

Nous remarquons tout d'abord des circuits relevant du monde industriel pour lesquels la proximité géographique joue un rôle relativement important dans la coordination, particulièrement entre producteurs et clients, qu'ils soient client final ou commerçant. En effet, si ces circuits font d'abord appel à des ressources génériques pour la production - qui est de ce fait moins ancrée territorialement - il y a tout de même une nécessité de proximité avec les clients, notamment pour des questions de coût, ce dernier étant un critère essentiel de performance de la chaîne logistique dans un monde où la concurrence entre firmes porte en grande partie sur les prix. Ce paramètre ainsi que le caractère standard des produits font que la flexibilité de la chaîne a essentiellement pour vocation d'assurer une correspondance des quantités offertes et demandées. Dans ces conditions, les ajustements apparaissent comparativement moins complexes que dans les autres circuits et se traduisent par des contacts pouvant être réguliers mais portant sur un échange limité d'informations, d'où une importance moindre des proximités organisationnelles et institutionnelles si nous reprenons l'acception de Kirat et Lung (1995). Il va en découler des organisations logistiques dévolues à la massification et standardisation des flux, reposant le plus souvent sur une gestion en interne de cette fonction – afin d'en garder le contrôle - et une externalisation de transport pour des questions de coût. Le pilotage par l'amont ne signifie pas ici que le producteur soit le seul décideur de la structuration de la chaîne. Il signifie que les acteurs participant à la constitution de l'offre ont une influence prépondérante sur la structuration de la chaîne, de ses espaces et de sa convention de performance, dans la mesure où il n'y a pas de volonté de répondre de manière précise à la demande perçue du client final mais plutôt d'écouler un produit dont les standards et modes de commercialisation ont été fixés par les acteurs de l'offre. Ainsi, ce pilotage par l'amont signifie à la fois que le producteur a un poids sur la structuration de la chaîne mais que le distributeur – quand il y a un – va également jouer un rôle en la matière.

C'est pour cette raison que l'on trouve parmi les circuits de ce monde ceux de la vente aux grandes surfaces, mais que l'on peut aussi y inclure les circuits de vente à des détaillants indépendants proposant une offre standardisée. Il faut cependant se garder de toute généralisation hâtive concernant la combinatoire de proximités présentée, la proximité géographique pouvant notamment jouer un rôle encore plus grand dans la cadre des circuits de proximité relevant de ce monde et la proximité non géographique pouvant également être plus nécessaire à ces circuits.

Le rôle de la proximité géographique est également important dans les circuits du monde professionnel / interpersonnel. Qu'elle soit permanente ou temporaire, elle est en effet rendue nécessaire par les besoins de coordination marchande et non-marchande des acteurs tout au long de la chaîne, de la production au client final. En effet, dans un monde où la qualité des produits ne répond pas à des standards prédéfinis, la coordination verticale s'appuie à la fois sur des mécanismes marchands et non-marchands se traduisant par un besoin élevé de contacts, facilités par la proximité géographique. La proximité institutionnelle apparaît également importante dans ces circuits où le traitement de l'incertitude passe par le partage d'un univers cognitif commun permettant de faciliter la compréhension et de construire la confiance entre acteurs. La circulation d'informations et, au-delà, des savoirs entre maillons de la chaîne s'avère primordiale, alors que la circulation des produits, si elle n'est pas négligeable, revêt un caractère moins stratégique que dans d'autres types de circuits. En effet les flux de ces derniers sont moins importants que dans les circuits flexible / marchand ou industriels, ce qui donne lieu à de moindres besoins de standardisation et massification. Cependant, les notions de rationalisation / optimisation de la logistique ne seront pas absentes du fait que la flexibilité interne porte en partie sur le prix. Ce dernier n'est toutefois pas au cœur de la convention de performance qui est selon nous basée sur la notion de service au client, d'ajustement par rapport à ses attentes et de personnalisation de la qualité de l'offre. C'est pour cette raison que nous considérons que l'aval joue ici un rôle très important sur la structuration de la chaîne et du circuit qu'elle supporte. C'est également pour cette raison que la fonction logistique y est le plus souvent assurée en interne, le transport pouvant aussi l'être afin d'assurer un contrôle maximal sur le niveau de qualité de service. Son inscription dans l'économie de variété en fait un circuit à l'ancrage territorial plus prononcé que les circuits du monde marchand ou flexible, dans la mesure où la réalisation des produits mobilise des ressources et actifs plus spécifiques, ce qui nécessite au niveau de la production des besoins plus prononcés de proximité géographique et non-géographique. Si nous avons choisi

d'illustrer ce monde par les circuits AMAP pour les circuits de proximité, c'est qu'au regard des travaux précédemment cités concernant ce type de système, nous considérons qu'il rejoint souvent cette configuration bien que nous admettions qu'il puisse s'en écarter dans ses formes les plus alternatives.

Le circuit immatériel / de l'innovation est spécifique de par la forte importance des coordinations horizontales nécessaires à la création des nouveaux produits et à leur distribution. La spécificité des actifs mobilisés nécessite un ancrage fort de l'activité productive dans un territoire, donc l'activation de proximités horizontales géographiques et non géographiques. Le besoin de coordination verticale n'est cependant en rien absent, étant nécessaire à la commercialisation de nouveaux produits sur lesquels règne une forte incertitude quant à leur capacité à rencontrer une demande effective, mais aussi nécessaire à l'évaluation de la demande potentielle. Le besoin de proximité géographique bien que non négligeable, n'apparaît que peu élevé comparativement au besoin de proximité non-géographique. Le besoin de proximité institutionnelle est particulièrement prégnant pour construire progressivement la confiance des acteurs l'un envers l'autre et ajuster la qualité du produit offert à celle effectivement attendue. C'est pour cette raison que nous nous interrogeons sur la prégnance ou non de l'amont sur la structuration de la chaîne. Nous tendons cependant à considérer que ce dernier joue un rôle majeur dans la mesure le nouveau produit proposé l'est en fonction de standards qui restent à construire et sont en premier lieu déterminés par l'offreur, le demandeur n'ayant a priori au préalable pas d'idée préconçue sur la qualité attendue du produit. Si la gestion des flux de biens importe, c'est celle des flux d'information et savoir qui se révèle être la plus stratégique pour se conformer aux exigences de flexibilité du circuit. Les flux de biens en circulation étant généralement peu importants, nous sommes ainsi face à des organisations logistiques peu marquées par la standardisation des procédures et la massifiions des flux, bien que l'on puisse postuler une volonté des acteurs – notamment producteurs – d'aller dans ce sens, dans une optique de développement du circuit. Concentrés sur leur cœur de métier, le développement du circuit et le processus d'apprentissage nécessaire à celui-ci, les acteurs - producteurs et distributeurs - ont ici tendance à externaliser la fonction logistique ainsi que le transport. Nous ressentons cependant une certaine difficulté à exprimer la convention de performance propre à ce type de monde. Nous pouvons en effet postuler que l'ajustement progressif à la demande du client sera un besoin de ce circuit pour assurer sa pérennité. Pourtant le fait que nous ne soyons pas ici dans un circuit de produits dédiés ou très personnalisés tend à relativiser ce point de vue.

Nous marquons donc délibérément notre interrogation quant à la domination ici d'une convention de performance axée autour de la notion de service au client.

La convention de performance du circuit flexible / marchand nous apparaît en revanche plus claire, marquée par des objectifs de flexibilité et fiabilité de la logistique et du transport. Bien sûr ces notions ne sont pas absentes des autres circuits, notamment car nous avons vu que l'impératif de flexibilité est transversal bien que se manifestant de manière différente d'un type de circuit à l'autre. Ces deux notions sont cependant ici particulièrement stratégiques pour répondre au mieux à la demande. Nous considérons en effet que cette dernière est ici particulièrement structurante dans la mesure où les acteurs de l'offre affichent une volonté forte de proposer un produit correspondant au mieux aux attentes du client final, dans le cadre d'un production de masse qui cherche cependant à mettre en œuvre des stratégies de différenciation. La rapidité de circulation des flux est un élément clé de l'organisation logistique qui a pour but de proposer le plus rapidement possible de nouveaux produits. Pour ce faire les échanges d'information sont vitaux, à la fois pour s'assurer du bon acheminent des produits mais aussi pour, en retour, connaitre au mieux les besoins des clients. La proximité géographique importe donc ici pour des raisons de délai d'acheminent, mais aussi pour des questions de prix. Ce dernier est en effet un élément clé de la flexibilité externe. Il importe donc aux yeux des producteurs et distributeurs, mais aussi aux yeux du client final. Un niveau relativement élevé de proximité non-géographique va également s'avérer nécessaire. C'est toutefois ici la proximité organisationnelle qui occupera le devant de la scène, dans un monde où il existe peu d'incertitude sur la qualité des produits, avec des coordinations majoritairement marchandes et un besoin de contacts directs fréquents ou du moins réguliers. Ceci n'empêche pas la recherche d'une optimisation des opérations logistiques ou du moins une simplification dans le cadre des circuits de proximité. Le transport est ici le plus souvent externalisé alors que la logistique l'est plus rarement, la maitrise de la rapidité de circulation des flux étant un enjeu stratégique de la firme. La territorialisation de la production est en revanche peu nécessaire, du fait du caractère majoritairement générique des actifs mobilisés.

CONCLUSION DU CHAPITRE :

Plus ou moins ancrés dans des territoires dont les caractéristiques contribuent à guider leurs actions, les acteurs des circuits de distribution sont également inscrits dans des mondes de production. Ces derniers contribuent donc aussi à déterminer les organisations logistiques et de transport. Mais ils influencent également les espaces géographiques et relationnels

d'inscription des coordinations, donc les niveaux de proximité. L'introduction de cette approche conventionnaliste permet donc de compléter les apports proximistes quant à la compréhension des OLT et de leur performance. Elle permet en effet de comprendre l'articulation de nombreux éléments et d'en introduire d'autres qui semblent primordiaux tels que la concurrence ou l'incertitude. Plutôt inscrite dans un cadre hol-individualiste, elle a aussi pour atout le fait de mettre en relief les contraintes des acteurs des circuits (notamment productives) mais aussi leurs marges de manœuvres.

Conclusion de la deuxième partie

Dans la première partie de ce travail, nous avons mis en relief le caractère éminemment protéiforme des circuits de distribution en général et des circuits courts en particulier. Cette diversité d'organisations logistiques et leurs résultats en termes de performance nous conduisent à considérer qu'existe une variété de déterminants de la structuration de ces organisations et de leur performance.

La mise en lumière de ces déterminants a donc été l'objet de cette seconde partie. Au regard de l'état de l'art présenté en première partie, nous avons développé le rôle que jouent selon nous les déterminants non nécessairement marchands de la coordination. Nous avons en particulier développé le rôle que jouent les institutions en privilégiant une approche en termes de proximité combinée à un cadre d'analyse conventionnaliste. La combinaison de ces approches trouve son intérêt dans le fait qu'elle permet de prendre en compte des facteurs à la fois locaux et plus globaux de structuration des chaînes logistiques. Ces facteurs sont liés au territoire d'inscription des activités mais aussi au secteur d'activité et, plus largement, au type de produit réalisé. Plus précisément, nous considérons que les mondes de production (Salais et Storper, 1993) conditionnent les conventions de performance de la logistique et du transport, les caractéristiques des organisations logistiques et les espaces d'inscription de ces organisations. Il existe cependant une certaine réciprocité puisque qu'au regard des apports de la théorie proximiste nous pouvons considérer que le territoire dans lequel est inscrit l'acteur du circuit pourra avoir une influence sur le monde de production dans lequel il s'inscrit et donc l'organisation logistique et sa performance.

L'objet de la partie suivante sera donc une mise en œuvre de cette grille de lecture pour comprendre les déterminants locaux et plus globaux de structuration des OLT et de leur performance et pour identifier ainsi d'éventuels leviers d'amélioration, en particulier pour les circuits courts alimentaires et de proximité, qui sont, de notre point de vue, eux aussi soumis à ces déterminants locaux et plus globaux de l'action.

TROISIEME PARTIE : ETUDE EMPIRIQUE DES CIRCUITS COURTS DE DISTRIBUTION

Face à un apparent mouvement de fond d'internationalisation des chaînes, d'accroissement du nombre d'acteurs les composant, de complexification des opérations et d'accélération des flux, nous avons vu dans les parties précédentes qu'existe en réalité une pluralité de situations. La combinaison d'une grille de lecture en termes de proximités et en termes de conventions permet l'interprétation de cette diversité. Elle nous montre que nous sommes face à une pluralité de logiques productives et de distribution, notamment liée aux types de produits proposés, plus particulièrement à leur qualité. Ces logiques induisent une diversité de besoins et de modes de coordination, inscrits dans des espaces géographiques et économiques plus ou moins élargis. Il en découle des besoins logistiques différents d'un circuit à l'autre, notamment perceptibles au regard des conventions de performance propres à chaque monde de production.

Cette troisième partie aura d'abord pour but de mettre au jour la diversité de configurations effectivement présentes sur le terrain, en s'intéressant à des circuits courts indirects. Nous chercherons ainsi à construire une typologie de circuits sur la base d'enquêtes qualitatives. Elle distinguera les mondes de production et conventions de performance associés aux configurations logistiques ainsi que les proximités liées à ces mondes. Nous chercherons par cette démarche à éclairer les différents besoins de performance de la logistique et du transport dans ces circuits et à questionner la particularité des circuits de proximité de ce point de vue.

Nous conclurons nos travaux par une réflexion sur les éventuels leviers d'amélioration de cette performance, en analysant les solutions envisagées ou mises en œuvre par les acteurs et leur adéquation avec les logiques et besoins du monde de production dans lequel ils se trouvent.

Chapitre 9 : Méthodologie de l'enquête

Afin de valider la pertinence de notre cadre théorique et de mettre en exergue la diversité des organisations logistiques au sein des circuits courts, nous avons réalisé une enquête qualitative auprès de firmes de production et distribution ayant recours à ce type de circuits.

Nous avons mené des entretiens en face à face ou téléphoniques auprès de responsables logistiques de ces firmes. Durant en général entre une quarantaine de minutes et une heure, ces entretiens ont été menés en fonction des questionnaires « producteur » et « distributeur » présentés en annexe (Annexes 5 et 6). Ces derniers ont été réalisés sur la base de la grille proposée en page 239 (figure 24). Nous avons ajouté à ceci des éléments sur les leviers de performance, sur lesquels nous reviendrons ultérieurement.

Le but premier de cette démarche était de reconstituer des monographies de circuits. En d'autres termes, nous avons cherché à reconstituer le parcours d'un produit, ou d'une famille de produits de la production à la distribution. En vertu des éléments théoriques retenus, cette démarche était à nos yeux la plus pertinente pour permettre à la fois de distinguer les espaces de coordination au sein des circuits, les mondes d'inscription de chacun d'entre eux et les conventions de performance associées à chacun de ces mondes. En outre, l'interrogation du producteur et distributeur nous permettait d'appréhender les éventuelles différences entre les deux parties, notamment quant au niveau d'adhésion au monde considéré. Enfin, ces entretiens visaient à mettre au jour les leviers de performance potentiels des différents types de circuits.

Pour mener nos entretiens, nous avons retenu trois grands types de produits (alimentaire, habillement, jardinage et bricolage).

9.1. Contexte productif et de la distribution pour les produits étudiés

Nous allons présenter ici le contexte de notre étude, en décrivant les principales caractéristiques du tissu productif et de la distribution pour les produits que nous avons privilégiés. Outre les ressources statistiques classiques et la littérature professionnelle, nous basons les paragraphes suivants sur des entretiens menés auprès de représentants de fédérations professionnelles.

9.1.1. Produits alimentaires

Nous avons dans un premier temps choisi des circuits représentatifs des filières de produits alimentaires. Ce choix a d'abord été guidé par le fait que les circuits de proximité portent dans leur grande majorité sur ce type de produits. Les filières alimentaires voient en outre cohabiter des circuits courts de proximité et d'autres types de circuits courts. Ce choix permettait donc de comparer différentes formes de circuits pour une même famille de produits et de balayer ainsi un large spectre de formes organisationnelles et d'espaces géographiques de coordination.

Nous avons dans le cadre de la première partie présenté quelques chiffres concernant la distribution alimentaire et plus particulièrement la place occupée par les circuits courts. Nous pouvons compléter ces informations par plusieurs chiffres qui soulignent l'importance des secteurs de la production et distribution alimentaire dans l'économie française et donc les forts enjeux de performance liés à ce secteur.

La production agricole représente a priori un enjeu faible au regard de sa participation au PIB national (1,6% en 2010), l'industrie agro-alimentaire représentant pour sa part 1,5% du PIB. Ces parts relatives masquent cependant le fait que ces productions ont représenté respectivement des valeurs ajoutées de 30,1 Md€ et 29,4 Md€ en 2010[80] (Agreste, 2012a).

La même année, l'ensemble de l'industrie manufacturière, des industries extractives et autres industries a représenté une valeur ajoutée de 222,9 Md€. Cela en fait des branches particulièrement importantes dans le paysage productif français. A titre de comparaison, nous pouvons en effet souligner que les industries chimique et pharmaceutique ont respectivement représenté 12,9 Md€ et 7,3 Md€ de valeur ajoutée (INSEE, 2013).

En termes de chiffre d'affaire (hors taxe), l'industrie agroalimentaire est même, et de loin, le premier contributeur du secteur de l'industrie manufacturière (19% du CA), suivi de l'automobile avec 12% (INSEE, 2012b).

En termes d'emploi, les exploitations agricoles représentaient en 2010 environ 966 000 actifs permanents en France métropolitaine (Agreste 2012b) pour un total d'environ 500 000 exploitations (Agreste, 2011a), ce qui dénote un nombre très important de petites structures au sein desquelles le seul emploi est celui du chef d'exploitation.

[80] Notons une tendance à la baisse de ces chiffres sur la période 2000-2010 pour l'industrie agro-alimentaire et l'inscription de ces chiffres dans une période de baisse continue depuis 1990 pour l'agriculture (suite à une hausse entre 1980 et 1990).

Concernant les IAA (Industries Agro-Alimentaires) et donc la transformation des produits bruts, le nombre d'emplois salariés en 2011 était de 415 026 soit 14% des emplois de l'industrie manufacturière, plus de 576 000 emplois si on compte l'artisanat commercial, soit 19.4% de l'emploi manufacturier. Ceci représentait près de 60 000 entreprises avec un taux de 90,5% de micro-entreprises et 0,5% d'entreprises de plus de 250 salariés mais représentant plus de 50% du chiffre d'affaire du secteur (Ministère de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt, 2012).

Si le secteur est comparativement moins concentré que d'autres, son niveau de concentration est cependant comparable à celui de la production des biens de consommation. Une analyse des sous-secteurs fait cependant ressortir de fortes disparités, les 10 premières entreprises représentant par exemple 100% du CA du sous-secteur de la fabrication du sucre contre 42% pour la fabrication du fromage ou 35% pour la fabrication des plats préparés.
Le secteur alimentaire regroupe donc des acteurs extrêmement hétérogènes du point de vue de la production mais dont beaucoup sont de taille peu importante voire très petite.

Concernant les débouchés, les exportations en 2011 ont représenté plus de 57 Md€ pour les produits agricoles et alimentaires, dont 41 Md€ pour les seuls produits alimentaires, chiffre élevé qui a constitué plus de 13% des exportations françaises en valeur. Ce sont en particulier les produits « du terroir » (vins et spiritueux ou encore fromages AOC) qui sont les produits les plus exportés. Les importations étant pour leur part moins élevées, le solde commercial est positif pour les produits agricoles et alimentaires avec toutefois de fortes disparités en fonction des produits (Ministère de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt, 2012).
Les débouchés intérieurs se partagent ensuite entre vente plus ou moins directe au consommateur ou restauration hors-domicile. Cette dernière représente cependant un débouché bien moins important puisqu'elle constituait 5% des dépenses totales des ménages en 2010, contre 14,9% de budget pour la consommation à domicile de produits et boissons (Agreste, 2012a).

.

Concernant la distribution, les chiffres présentés en première partie mettent en relief la prédominance des grands groupes de distribution /grandes surfaces alimentaires qui représentent plus des 2/3 de la distribution alimentaire en France. En termes de valeur, les ventes de produits alimentaires réalisées par ces seules grandes surfaces ont représenté en

2010 environ 113 Md€ sur les 170 Md€ d'achats de produits alimentaires effectués cette année-là[81] (Ministère de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt, 2012).

Ce secteur de la distribution s'avère particulièrement concentré puisque 6 groupes – au 1er rang desquels Carrefour avec 23,9% des ventes - se partageaient, en 2010, 85% des parts de marché. Ceci s'explique par le fait qu'outre les grandes surfaces, ces groupes comptent un nombre plus ou moins important de surfaces plus petites, notamment en centre-ville, ce type de commerce de « proximité » constituant d'ailleurs un nouvel axe de développement pour certaines enseignes (Auchan par exemple) ou un axe dynamique déjà exploité de longue date par certains groupes (Casino, Carrefour notamment). Ce dernier point pose d'ailleurs question en termes de structuration de la logistique au sein des groupes, l'approvisionnement de ces points de vente en centre-ville nécessitant des organisations différentes de celles des super et surtout hypermarchés (Sétra, 2008). Du point de vue des villes se pose aussi la question de la logistique urbaine et de la compatibilité des politiques en la matière avec les stratégies des groupes de distribution (Marchalot 2010).

Nous pouvons toutefois noter que les commerces spécialisés n'ont pas pour autant disparu (pâtisseries, primeurs, boucheries…), représentant en 2010 les ¾ des établissements du commerce de détail et 1/3 des effectifs, avec une tendance à la stabilisation faisant suite à une période de déclin assez marquée.

Si certains groupes agro-alimentaires ont un pouvoir important au sein des filières, les relations commerciales et les différentes mesures législatives mises en œuvre pour leur rééquilibrage font toutefois apparaître un pouvoir important des distributeurs – et de leurs centrales d'achat - lié à leurs parts de marché et leur niveau de concentration. Même si les situations sont différentes d'une filière à l'autre - comme en atteste notamment le rapport du PIPAME[82] sur les enjeux et les perspectives des IAA face à la volatilité du prix des matières premières agricoles –, il apparaît que les acteurs de la production - en particulier les PME et les agriculteurs - se trouvent plus ou moins fragilisés dans ce contexte concurrentiel. Ces derniers ont notamment du mal à répercuter les hausses de coûts de production, les PME tirant parfois partie de l'essor des marques de distributeurs[83] dont elles sont souvent productrices mais se trouvant également face à des enseignes de plus en plus prescriptrices (d'emballages,

[81] Hors restauration.
[82] Pôle interministériel de prospective et d'anticipation des mutations économiques
[83] 38 % du chiffre d'affaires en 2010.

d'informations données aux consommateurs, de procédures de contrôle…) et des grands groupes industriels plus agressifs en terme de politique tarifaire (op. cit.).

Un tel contexte explique les modalités de pilotage des chaînes logistiques que nous avons précédemment exposées. Il sera à ce titre intéressant de voir, grâce à notre travail de terrain, si nous sommes, dans les circuits analysés, face à une persistance de ce contexte ou si nous assistons au contraire à sa remise en question et quelles implications logistiques cette éventuelle remise en question peut avoir.

9.1.2. Produits pour le bricolage – jardinage

Nous avons ensuite choisi de nous intéresser à des filières en pleine mutation, celles des produits de bricolage - jardinage. Ces filières présentaient en effet un fort intérêt du fait des mutations en cours au niveau de la production et de la distribution, mais également du fait du caractère assez récent de ces mutations. Ainsi, ces filières sont-elles confrontées à des évolutions pour partie comparables à celles de l'alimentaire mais qui sont intervenues bien plus récemment.

Les mutations globales de la production de ces biens sont plus complexes à appréhender du fait de leur très grande diversité, dont témoigne celle des produits vendus dans les points de vente de bricolage et jardinage. Les industries du bois, du métal, du textile-habillement, de la chimie, de la construction sont autant d'acteurs de ces filières, et bien d'autres encore sont parties prenantes. La production dans le domaine du bricolage - jardinage connait donc des évolutions contrastées. Il ressort cependant des entretiens avec des acteurs de ces filières, une tendance de fond vers la sous-traitance de la production à l'international, accompagnée d'un sourcing également international - voire tourné vers le grand import[84] - de la part des acteurs du commerce. Certaines productions perdurent sur le territoire français, comme par exemple une partie de l'outillage à main, des peintures ou produits de traitement de surfaces, ou des textiles techniques. Cependant, de nombreuses productions on été localisées en Europe de l'est (notamment pour le bois et ses dérivés), au Brésil (mobilier en bois exotique), en Asie (textile-habillement), en Chine (certains mobiliers, une partie de l'outillage, visserie, etc.), certains pays d'Europe occidentale (Allemagne, Italie, Espagne) restant cependant d'importants fournisseurs (INSEE, 2009a ; INSEE, 2009b).

[84] Rappelons que, si ce terme n'est pas strictement défini, le grand import désigne communément les produits provenant d'un autre continent donc, en France, ne provenant pas d'Europe.

La distribution de ces produits est assez concentrée. En effet, si les entreprises de plus de 20 salariés représentaient seulement 2% de l'effectif des entreprises du commerce du bricolage et équipement du foyer[85] en 2009, elles employaient en revanche plus de 60% des salariés du secteur (INSEE, 2010b). En 2006, les trois plus grandes enseignes fonctionnant majoritairement sur la base de réseaux intégrés (Brico Dépôt, Castorama et Leroy Merlin), ont réalisé plus de 43% du CA du secteur du commerce du bricolage (INSEE, 2012). Quant aux dix plus grands réseaux, ils ont réalisé la même année plus de 69% du CA.

Les quinze dernières années ont amené de profondes mutations du commerce de ces biens. D'une part, car les produits vendus ont changé (Unibal, 2011a). Les assortiments sont de plus en plus larges et ont évolué du bricolage vers un nombre plus large d'activités (jardinage, décoration) amenant un changement de physionomie des points de vente et de la clientèle. D'autre part, le type de points de vente a lui aussi évolué. Le développement des réseaux et de leur assortiment s'est appuyé sur le développement de points de vente de plus grande taille, les Grandes Surfaces de Bricolage (GSB) qui supplantent peu à peu les petites quincailleries, Grandes Surfaces Alimentaires (GSA) ou Négoces en matériaux qui constituaient les autres canaux traditionnels de distribution. Quant à internet, sa part est encore jugée négligeable par les acteurs du secteur (Unibal[86], 2011b). Les GSB ont représenté en 2010, plus de 75% des ventes dans un secteur pesant 23,12 Md€ soit un gain de plus de 8 points de part de marché par rapport à 2002 où le marché représentait 18,4 Md€ (en euros courants).
Dans ce secteur au taux de marge généralement plus élevé que dans le reste du commerce de détail, le CA entre 2003 et 2009 a évolué de prés de 25 points, soit, là aussi, une progression plus importante que dans l'ensemble du commerce de détail. Toutefois, la tendance générale de progression du CA suit celle du reste du commerce comme en témoigne le ralentissement observé depuis 2008.

Parmi les produits vendus dans les réseaux de bricolage, ceux de jardinage connaissent une importante progression. Ceci n'empêche pas en parallèle le développement d'enseignes de jardinage, vendant elles aussi en grandes surfaces ou via des points de vente de taille plus modeste. La concentration est toutefois ici moins importante, l'écart de CA entre la plus importante et la plus petite des dix plus grosses enseignes étant moins marqué que dans le

[85] « *Le secteur du commerce de détail de bricolage comprend les quincailleries (surface de vente inférieure à 400 m²) et les grandes surfaces de bricolage (400 m² ou plus)* » (INSEE, 2012).
[86] Union Nationale des Industriels du Bricolage, du Jardinage et de l'Aménagement du Logement, organisme représentant un nombre important de fournisseurs du secteur.

secteur du bricolage. En effet, le rapport était ici de 1 à 10 en 2010 alors qu'il était de 1 à 39 dans le secteur du bricolage.
La croissance de l'ensemble de ces enseignes spécialisées est à la fois issue de la hausse des dépenses des ménages pour l'aménagement et la décoration mais elle se fait également grâce à la prise de parts de marché à des points de vente non spécialisés (type GSA) ou par l'intégration de points de vente qui étaient jusqu'à présent affiliés ou franchisés[87].

Du point de vue de la relation fournisseurs / distributeurs, nous sommes ici aussi dans le cas de chaînes de plus en plus pilotées par l'aval. La structuration de la distribution en grands groupes a donné à ces derniers un pouvoir accru sur le marché. Cherchant à réduire le nombre de leurs fournisseurs ils attendent de ces derniers une capacité à proposer des gammes plus larges et profondes, les conduisant à cumuler des activités de production (pour marque nationale et/ou de distributeur) et de revente de produits achetés par ailleurs sur les marchés, le plus souvent étrangers. Parallèlement, les plus grandes enseignes (Castorama, Leroy Merlin) - et les groupes dont elles font partie - ont largement développé des marques de distributeurs, réalisant eux-mêmes les importations depuis le pays de production et réduisant d'autant la place dévolue aux marques nationales dans les linéaires.
Les relations entre les deux parties sont bien entendu régies par les textes relatifs aux activités commerciales, le dernier en date unanimement reconnu comme significatif étant la loi de Modernisation de l'Economie (LME) entrée en vigueur le 1er janvier 2009. Si cette loi a eu un impact sur les autres filières de par la réduction des délais de paiement qu'elle impose, elle semble toutefois avoir suscité plus de réactions dans celles du bricolage où le taux moyen de rotation des stocks chez les distributeurs est jugé faible. Ceci s'est soldé par une recherche accrue de réduction des stocks par les distributeurs de ces filières. Début 2009, ce taux était d'environ 140 jours (Unibal, 2009), jusqu'à 180 jours pour certains produits spécifiques notamment dans l'outillage.

[87] La franchise est une modalité d'association entre une entreprise souhaitant développer sa marque (industriel, grossiste, prestataire de service, etc.) et des commerçants. Ce dernier peut, en échange d'une contribution financière, créer un point de vente à la marque ou enseigne du franchiseur. Bénéficiant de conseils et de l'appui technique de ce dernier, il s'engage en retour à respecter ses exigences quant à la mise en valeur de ses produits ou encore les services proposés au client (Cliquet et al., 2006).
La commission-affiliation est un autre type de contrat liant une tête de réseau et un commerçant. Ce dernier est là aussi indépendant mais, au contraire de la franchise, il ne prend pas propriété du stock qui reste entièrement géré par la tête de réseau. L'assortiment dans le point de vente est également entièrement défini par cette tête de réseau (Source : INSEE).

Des codes de bonne conduite et des accords régissent également les relations entre fournisseurs et distributeurs. Ils portent sur les relations commerciales (en particulier le déréférencement), la définition des responsabilités en cas de commercialisation de produits s'avérant dangereux ou bien encore la logistique[88]. Ils ont notamment été conclus entre Unibal (l'union regroupant 250 industriels fournissant les enseignes de bricolage, jardinage et aménagement) et la FMB[89] (qui regroupe les enseignes du bricolage). Ils sont régulièrement rediscutés même si un statu quo semble être de mise depuis plusieurs années, un certain nombre de ceux disponibles datant de 2000, 2002 et 2005.

Deux de ces accords concernent la logistique devenue - comme dans d'autres secteurs - de plus en plus stratégique pour les différents acteurs. Ces accords (Annexes 7 et 8) fixent dans les grandes lignes les règles en matière d'identification des produits, de délais de passage de commande et les attentes concernant la qualité de service et de son amélioration. Ils abordent également la question des délais et de la gestion des livraisons et réceptions, de la qualité des données échangées ou encore de démarche qualité.
A titre d'exemple, l'accord sur la qualité de service définit les critères de mesure de cette qualité, en l'occurrence le taux de service, en précisant les attentes quant à l'état des produits réceptionnés, la qualité du référencement et de la mise à jour des fichiers, ou encore le respect des délais de livraisons, des quantités ou les règles relatives aux opérations commerciales ou aux produits à forte saisonnalité.
Chaque point est cependant à préciser dans le cadre des relations commerciales de chaque distributeur avec le fournisseur.
Ceci accompagne la complexification de la logistique, notamment des enseignes qui, par une centralisation accrue de la gestion des commandes et livraisons et de la relation fournisseurs (via les centrales d'achat ou de référencement), font face à l'accroissement des volumes, du nombre de références et de la vitesse de circulation des produits.

Pour ce faire, la logique de juste-à-temps - basée sur un réseau plus ou moins dense de plate-formes dédiées à différentes aires géographiques - supplante progressivement un fonctionnement – encore largement majoritaire en 2009 - en livraison directe du point de vente par le fournisseur, et de stockage par le point de vente ou un entrepôt central de

[88] Ces accords et codes de bonne conduite sont disponibles en ligne : http://www.fmbricolage.org/contenus/18/Accords-Distributeurs-/-Partenaires
[89] FMB : Fédération des Magasins de Bricolage

l'enseigne. Cette logique de juste-à-temps n'est cependant que partielle car cohabitent souvent dans les enseignes un fonctionnement en cross-dock[90] et en stock. Ces stocks sont le plus souvent dans des sites spécifiques de stockage, en propre ou gérés par un prestataire, notamment dédiés à la gestion des opérations promotionnelles, qui constituent une part croissante du chiffre d'affaire des enseignes (Unibal, 2009). Ces entrepôts servent également à la réception et la redistribution des produits « grand import » et peuvent de ce fait être situés près des grands ports français ou européens.

Les sites de stockage s'avèrent également nécessaires pour les réseaux comportant des points de vente de petite taille qui ne sont pas en capacité d'atteindre les franco fixés par les fournisseurs. Ils permettent en effet aux points de vente de passer de petites commandes à la centrale d'achat qui assure les fonctions de stockage et évite ainsi les stocks dans le point de vente.

Il subsiste cependant pour les GSB une certaine diversité d'organisations derrière cette tendance de fond vers plus de juste-à-temps, diversité également présente chez les GSA – 4,9% du CA en 2010 – qui ont certes des entrepôts pour le promotionnel / grand import mais fonctionnent pour le permanent soit exclusivement en livraison directe magasin soit au contraire sans livraisons directes, privilégiant le cross-dock.

9.1.3. Habillement

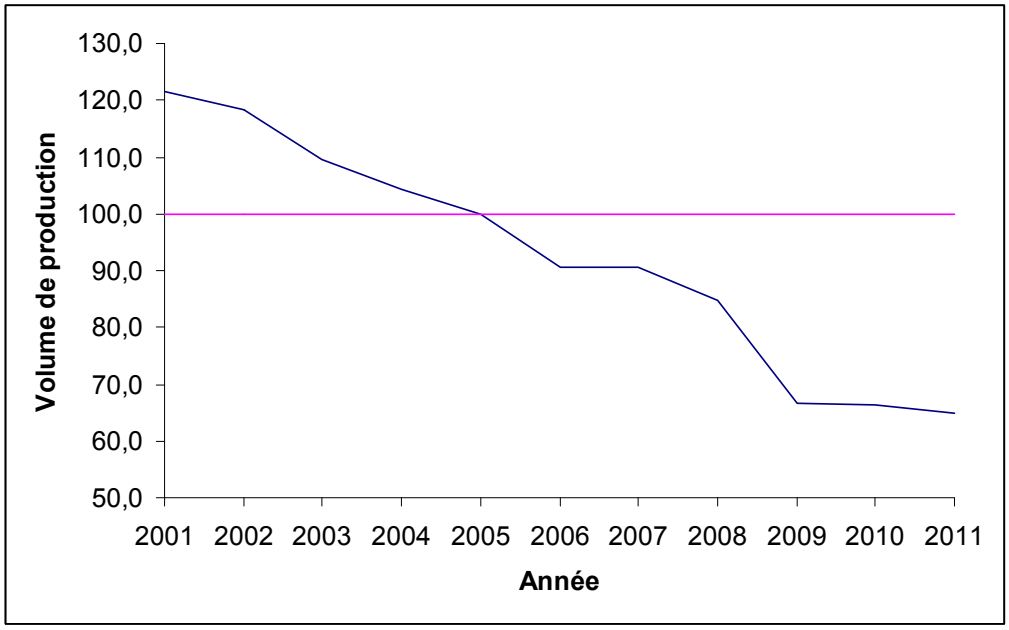
Notre troisième terrain d'étude a été celui des filières de l'habillement. Nous avons privilégié ce type de filières car les organisations logistiques y ont également connu de fortes mutations liées à l'accroissement du pilotage par l'aval, la réduction de la durée de vie des produits et la modification de la localisation de la production. La structuration et les modalités de gestion des espaces de coordination ont donc fortement changé au cours des dernières années. Ceci - et les modalités d'organisations de la production sur lesquelles nous reviendrons dans les paragraphes suivants – fait que les circuits courts, qu'ils soient ou non directs sont a priori moins répandus que dans les autres filières précédemment décrites. Surtout, du fait de la disparition d'une importante part du tissu productif français, ne subsistent que peu de configurations en circuit court direct ou indirect impliquant un producteur et un client tous deux en France, donc des circuits courts à la fois basés sur de faibles distances relationnelles

[90] Rappelons que le cross-dock est un mode de gestion des produits qui consiste à réceptionner les flux venant des fournisseurs en un point unique ou dans un nombre réduit de sites logistiques et à les redistribuer très rapidement vers les points de vente. Ceci permet de massifier les flux venant des fournisseurs et ceux à destination des points de vente.

et géographiques. Ces derniers ne subsistent que pour certains types de produits relativement spécifiques (comme par exemple la lingerie) et il nous est donc paru intéressant de mieux connaitre les organisations logistiques de ces circuits courts qui parviennent à perdurer. Nous allons dans les paragraphes suivants détailler les raisons de ce choix.

La production d'habillement en France s'est considérablement affaiblie depuis plus de trente ans. Pour la seule période 2000-2011, la production industrielle de textile, habillement, cuir et chaussures a baissé de moitié (INSEE, 2012). Dans cette branche qui regroupe près de 16 000 sociétés et emploie plus de 100 000 équivalents temps plein, l'habillement représentait 56% des sociétés et 38% des effectifs en 2011.

Figure 25 : Evolution du volume de production de la branche de l'industrie textile, habillement, cuir et chaussures en France entre 2001 et 2011
Source : INSEE, comptes nationaux, base 100 en 2005



Face à l'augmentation des coûts (INSEE, 2012b), la production d'habillement a progressivement été délocalisée, d'abord pour les produits les plus intensifs en main d'œuvre puis pour une gamme plus large au fil des ans. Les recompositions que nous allons décrire dans ce paragraphe expliquent la baisse de la production et la disparition de nombre de sites en France, alors que le chiffre d'affaire de la branche connait lui des fluctuations bien moins marquées.

Le dernier grand bouleversement qui a largement contribué à façonner la carte actuelle de la production mondiale est la suppression en 2005 des quotas pour les produits venant de Chine. Ceci a accéléré la mutation du tissu productif français dans lequel les donneurs d'ordre – ne pratiquant donc pas d'activités de production mais simplement de conception et distribution - sont devenus des acteurs majeurs de l'industrie de l'habillement et de la fourrure avec plus de 2/3 du CA de ce secteur en 2008 (INSEE, 2009b).

Cette sous-traitance croissante de la production ne s'est pas faite au profit des façonniers[91] français qui sont de loin les entreprises du secteur les plus touchées par la baisse d'activité. Elle s'est plutôt tournée vers l'international (Asie, Afrique du Nord, Turquie, …). Ceux qui subsistent se sont repositionnés sur l'exécution de petites séries pour des marques de luxe ou de haute qualité. Ils ont par ailleurs dû développer des services tels que l'aide à la conception afin d'enrichir leur offre. La troisième catégorie d'entreprises – en compte propre[92] – a, elle aussi, perdu du terrain. Certaines d'entre-elles n'exécutent d'ailleurs plus en propre qu'une partie, parfois très faible, de leur production. Un certain nombre d'entre-elles s'est cependant maintenu grâce à des gains de productivité et un travail important en termes de conception et innovation. Ces sociétés, développant leur propre marque - parfois à forte notoriété y compris à l'export -, travaillent notamment sur les produits chaussants ou la lingerie.

L'industrie du luxe qui est parfois simple donneur d'ordre et n'a plus de production en propre reste pour sa part un acteur majeur des industries du textile, habillement, cuir et chaussures, ayant représenté en 2010, 20% du CA de ce secteur en valeur, soit 4 Md€ (INSEE, 2009b)[93].

A ce titre, nous pouvons signaler que 30% des 21 Md€ de CA générés en 2010 par les industries textile, habillement, chaussure et cuir provenaient des exportations, ce qui est représentatif de l'ensemble du secteur industriel. Pour le seul habillement, ces exportations se font majoritairement vers les pays de l'UE 27 et hors Union, en particulier vers les Etats-Unis, le Japon, Hong-Kong, la Russie ou bien encore la Chine. Les importations[94] - en net recul en 2012 alors que les exportations ont eu tendance à croitre légèrement (IFM, 2012a) - se font,

[91] Les façonniers sont des entreprises qui n'assurent pas de fonctions de création / conception de produits. Elles se chargent juste de leur production pour le compte d'un donneur d'ordres qui a créé / conçu ces produits (Source : plate-forme des façonniers, http://www.facon-france-habillement.com).

[92] Ce sont ici des entreprises réalisant la totalité du processus industriel, c'est-à-dire de la fabrication d'au moins certains des produits qu'elles vendent (Source : INSEE, *Panorama de l'industrie française - édition 2009*, juin 2009).

[93] En témoignent les noms des 10 plus grandes sociétés en 2010 selon le chiffre d'affaire qui étaient, dans l'ordre : Chantelle, Devanlay (Groupe Lacoste), Dim, Faurecia Automotive Industrie, Hermès Sellier, Hexcel Composites, Longchamp, Mephisto SA, Petit-Bateau, Société des Ateliers Louis Vuitton (INSEE, 2009b).

[94] Les chiffres relatifs aux importations et exportations sont globaux, ils ne distinguent pas le type d'entreprise (producteur ou distributeur) qui en est à l'origine ou à qui les produits sont destinés.

elles, majoritairement depuis des pays hors UE 27. En premier lieu figure la Chine, suivi d'assez loin par le Bangladesh, la Turquie, le Maroc ou encore la Tunisie et l'Inde.

A noter cependant que l'Italie reste le deuxième fournisseur aussi bien pour l'habillement que pour le textile (IFM, 2012b). Cohabitent au sein de ces filières – pour le territoire français – des producteurs de taille très importante et une myriade de sociétés de petite voire très petite taille. Ainsi en 2010, les 10 sociétés les plus importantes ont réalisé près de 20% du CA dans un secteur ou parallèlement le nombre moyen d'employés par entreprise est deux fois moins élevé que dans l'industrie manufacturière en général.

La distribution comprend elle aussi des entreprises de taille très diverse, indépendantes, appartenant à des groupes de distribution ou à des fabricants par ailleurs plus ou moins donneurs d'ordres, soucieux de maîtriser la distribution de leurs produits. Des chiffres de 2006 édités par l'INSEE font apparaître un CA de 27,1 Md€. Environ 72% de ce chiffre a été réalisé par des réseaux de vente spécialisés[95] dans l'habillement, qui ont recueillis prés de 50% des dépenses des ménages en la matière. Le niveau de concentration de ces réseaux était assez élevé puisque les 22 000 établissements concernés étaient regroupés en 300 réseaux, les 98 plus importants réalisant 75% du CA, alors que les 105 plus petits en réalisaient à peine 5%. Si les réseaux intégrés prédominent, on trouve également des réseaux mixtes mêlant intégration, franchise, affiliation ou autre type d'organisations (INSEE, 2010c).

Si tous ces réseaux spécialisés ne disposent pas nécessairement de centrales d'achat (56% en possédaient une en 2006), ils jouent cependant un rôle important sur la structuration du secteur dans la mesure où ils s'appuient en grande partie sur des marques propres. Soit développées par l'industriel auquel appartient le réseau, soit par des bureaux de style plus ou moins internes. Ces marques sont présentes dans les grands comme les petits réseaux, 67% des réseaux ayant développé leur propre marque. Parmi eux, 75% ont réalisé en 2006 100% de leur chiffre d'affaire via la vente de cette marque. On peut donc considérer que cette année là prés de la moitié des réseaux ont exclusivement vendu leur propre marque. Cela représente

[95] Les points de vente ou réseaux de distribution spécialisés sont ceux dont l'activité principale (en termes de chiffre d'affaire et d'effectifs) est assurée par un type de produit. Pour les produits alimentaires ceci renvoie en particulier au petit commerce vendant surtout un type de produit alimentaire (par exemple les crémeries, poissonneries, boulangeries, …). Pour le non-alimentaire, ceci renvoie à un découpage moins fin par grand type de produit et type de demande. On peut citer en exemple, le commerce de détail de parfumerie, d'habillement, d'articles de sport, etc… Source INSEE, site internet (définitions et « Réponses aux questions essentielles », rubrique « Répertoire SIRENE », n° 344, 2001-4 de la revue *Economie et Statistique*),

donc un taux très important de pénétration des marques de distributeurs, dans la mesure où 67% des têtes de réseaux sont des commerçants et 25% des industriels du textile et de l'habillement. Ceci explique le poids important de l'aval sur la structuration du secteur productif (à l'instar de ce qui se produit dans le secteur alimentaire), la politique de sourcing des distributeurs jouant un rôle clé.

Ces réseaux spécialisés dans l'habillement sont désormais leaders pour la distribution en France puisque dans l'ensemble ils ont représenté plus de 47,2% des ventes en octobre 201[96]. Ils étaient suivis par les indépendants multimarques (pouvant être affiliés à des réseaux) pour 19,6%, puis par les GSA (hyper et supermarchés) pour 15,4%. La vente à distance – comprenant la vente par internet - a pour sa part représenté 6,5% des ventes en valeur (IFM, 2012c). La part de marché de cette forme de vente ne cesse cependant de croitre avec par exemple une progression de 18% de la valeur des ventes par ce biais entre juin 2011 et juillet 2012, à mettre en parallèle avec la baisse de 5.5% de la consommation globale d'habillement sur la même période (IFM, 2012d).

D'un point de vue logistique, les organisations dans le secteur sont assez diverses, en fonction des distributeurs et des types de produits comme nous l'avons notamment montré dans le cadre du chapitre 1 grâce à la typologie des modalités de gestion des flux d'habillement (p. 125, figure 15). Le terme « type de produit » ne renvoie pas seulement ici aux caractéristiques intrinsèques de ce dernier (poids et taille unitaire, volume d'envoi). Il renvoie à une catégorisation prenant en compte la nature de la demande, l'échelle de production ou bien encore la plus ou moins forte présence de la logique de juste-à-temps.

Comme dans d'autres secteurs, cohabitent des flux de produits permanents et saisonniers avec comme spécificité un fonctionnement en collections auparavant systématiquement biannuelles mais pouvant désormais avoir un cycle de vie bien plus court afin d'appuyer les politiques de différenciation des marques et enseignes.

Face à des besoins croissants de réduction des stocks et d'accélération de cycle de vie des produits s'impose là aussi de plus en plus un fonctionnement en juste-à-temps de la logistique et du transport (Blanquart et al., 2008). Les distributeurs tendent vers ce dernier mode de fonctionnement en s'appuyant notamment sur une forte automatisation des opérations au sein des entrepôts, comme cela est, par exemple, le cas pour le e-commerce. Si le cross-dock tend

[96] Ceci inclut les chaînes spécialisées et ce que l'on nomme les chaînes de grande diffusion qui peuvent vendre une plus marge gamme de produits type Kiabi, Gémo, etc.

donc à se développer avec parfois un seul site logistique central de l'enseigne pour toute l'Europe, il subsiste cependant un besoin de stockage de la part de enseignes, pour les fins de collection, mais aussi pour la préparation des produis en vue d'une mise en place (Polge, 2010).

Pour ce qui est des producteurs, les organisations sont en revanche variables en fonction de leur place dans la filière. La logistique de la production textile renvoie à des opérations plus simples. Celle à l'interface de l'industrie textile et de l'habillement à pour principale problématique la gestion des stocks au sein des plate-formes et l'organisation du transport entre entités industrielles ou commerciales. La logistique ici nommée aval, aura, elle, pour but de gérer des opérations plus complexes, quoique cette complexité soit variable en fonction du produit et notamment de sa valeur ajoutée. Face à une recherche, tout de même transversale, de réponses à une demande incertaine il y aura donc - ainsi qu'illustré en partie 1 – une pluralité de stratégies de gestion des commandes, de communication le long de la chaîne, de traçabilité, etc. (Blanquart, Carbone, 2008).

Les circuits courts étudiés s'inscrivent donc dans trois grands types de filières. Celles des produits alimentaires, celles des produits vendus par le commerce de bricolage et jardinage et celles de l'habillement. Des critères de structuration de l'appareil productif français et de la distribution sur le territoire ont guidé ce choix, ainsi que le fait que la sélection de ces filières permettait d'étudier des types de produits plus ou moins spécifiques et des chaînes a priori diverses de par leurs modalités d'organisation. Nous allons désormais développer la façon dont nous avons réalisé notre enquête et les modalités de structuration de notre échantillon.

9.2. Les questionnaires

9.2.1. Le questionnaire à destination des producteurs

Nous avons réalisé notre travail de terrain sur la base de deux questionnaires respectivement destinés au producteur et au distributeur d'un même circuit.
Le questionnaire à l'attention des producteurs a été structuré comme suit :

- Identification du producteur :

Les questions de cette section portent sur les caractéristiques générales de l'entreprise interrogée dont sa taille, le nombre d'établissements et leur localisation (sites de production

en propre et sites logistiques) et le niveau d'autonomie de la firme en interrogeant son éventuelle appartenance à un groupe et le lien avec ce groupe.

- Organisation de la production :

Cette section renvoie aux caractéristiques de la production. Elle comporte donc trois premières questions concernant les volumes de production, les modalités de production (grandes ou petites séries, continu …) et la logique de circulation des flux de produits (flux tendu, stock). Ceci est complété par une question visant à évaluer la saisonnalité des flux, tant en termes de volumes que de types de produits. Enfin, deux questions sont relatives à la largeur et profondeur de l'assortiment proposé par la firme et à son taux de renouvellement. Ces questions avaient pour but de déterminer le type d'économie dans laquelle s'inscrit la firme (échelle ou variété) et donc de donner de premiers éléments sur le monde de production et les besoins de circulation des produits.

- Produits :

Cette section avait pour but de préciser la qualité des produits réalisés et le degré d'implication des clients dans le développement et le contrôle de qualité de ces produits, afin notamment de mettre en lumière la coordination entre les deux parties pour la définition de cette qualité. Une question relative aux audits éventuellement menés par les clients sur la production et la logistique a également été introduite pour apporter d'autres éléments sur cette coordination et sur la manière d'évaluer la performance. Une question sur l'existence d'un service interne de recherche et développement permettait d'aborder l'importance du développement en interne de nouveaux produits pour appuyer la stratégie de différenciation de la firme.

- Distribution :

Cette section visait à connaitre les débouchés de la firme en évaluant le type de clientèle, le nombre de clients et leur localisation, ainsi que l'évolution des circuits de distribution et de la part des circuits courts, afin notamment de comprendre ce qu'ils représentent comme enjeu pour la firme.

- Stratégie logistique :

Les questions avaient ici pour but de mettre en lumière les modalités de circulation des flux de produits, les volumes traités et le rôle éventuel des sous-traitants.

Plusieurs questions étaient destinées à évaluer de manière plus précise la logique de circulation des flux (stock ou juste-à-temps). D'autres questions portaient sur la répartition des responsabilités entre producteur et distributeur pour l'organisation de la logistique et la manière dont sont organisées les livraisons aux clients.

De nombreuses questions étaient également relatives à la sous-traitance afin de déterminer le type d'opérations sous-traitées, le plus ou moins haut niveau de spécificité de la prestation, les critères de choix du / des prestataire(s), la structuration des relations entre le producteur et le prestataire et l'intensité de la collaboration entre les deux firmes (à travers notamment une question portant sur l'éventuel partage de savoir-faire et conseils).

Après des questions relatives à la fréquence et au volume des envois et réceptions et à leur origine et destination, deux questions portaient sur le niveau de formalisation de l'organisation logistique et de transport, questionnant l'entreprise sur l'existence éventuelle d'un cahier des charges interne et de ses principaux points.

Nous avons ensuite interrogé la répartition modale des réceptions et expéditions et l'évolution de ces modes de transport afin de mettre notamment en relief le plus ou moins important niveau de massification des flux et l'éventuelle prise en compte de la question de la durabilité au travers de l'utilisation de modes de transport moins polluants que le transport routier.

Avant d'interroger la firme sur ce que représentent les coûts de transport et de logistique dans son activité afin de déterminer le poids de cette fonction dans la firme et les enjeux d'amélioration de sa performance, nous avons introduit des questions relatives à la place des NTIC dans l'organisation logistique et donc dans la coordination. Ceci concernait aussi bien les outils déployés en interne que ceux partagés avec les partenaires commerciaux et prestataires.

- <u>Coordination avec les distributeurs :</u>

Cette section visait à connaitre les relations du producteur interrogé avec ses distributeurs en général et plus précisément avec le distributeur interrogé. Ceci permettait notamment d'évaluer le niveau de représentativité des relations propres au circuit étudié par rapport à celles dans les autres circuits de distribution de la firme.

Ces questions portaient donc sur le niveau de proximité organisationnelle et institutionnelle entre les firmes.
Nous avons d'abord séparé les questions concernant les contacts liés aux commandes et ceux pour d'autres motifs.

Pour chaque catégorie, nous avons cherché à connaitre la fréquence des contacts, les modes de communication et le type d'informations échangées en questionnant également les éventuels échanges de savoir-faire et conseils avec les distributeurs (notamment ceux relatifs à la logistique et au transport).

Nous avons obtenu des éléments supplémentaires sur le niveau de formalisme des relations grâce à une question portant sur l'existence ou non de contrats entre les firmes. La stabilité des relations a notamment été perçue au travers d'une question portant sur la durée des éventuels contrats ou des relations.
Une question relative aux modalités de gestion d'une commande nous permettait également de reconstituer le « parcours » de cette commande en interne et d'apporter d'autres éléments sur le degré d'implantation de la logique de juste-à-temps.

La question portant sur l'existence de systèmes de Gestion Partagée des Approvisionnements avait, elle, pour but de donner des informations sur le niveau de partage des informations entre les parties et le niveau - attendu par le distributeur - d'implication du fournisseur dans l'estimation des flux à faire parvenir aux points de vente. Le déploiement d'une GPA est aussi le signe d'une chaîne dans laquelle la logique de flux tendu est très fortement implantée.
Comme nous l'avions fait au sujet du prestataire de transport, nous avons également interrogé l'entreprise sur l'existence d'un cahier des charges relatif à la logistique et au transport défini par le distributeur, afin d'évaluer son niveau d'exigence et le caractère plus ou moins formel de la coordination.

En outre, nous avons abordé la proximité institutionnelle à travers la question sur les éventuels liens de la firme avec ses clients, en dehors de ceux directement nécessaires aux transactions commerciales. Nous avons notamment questionné l'éventuelle appartenance à des organismes professionnels ou liés au territoire local, et le rôle de ces organismes, notamment pour la coordination avec les distributeurs.

Enfin, nous avons abordé une première question directement liée à la performance de la logistique en demandant au responsable interrogé quel était son niveau de satisfaction vis-à-vis de la coordination avec ses partenaires et ce qui pourrait, selon lui, améliorer cette coordination, si elle n'était pas jugée satisfaisante.

- Attentes du producteur en termes de performance – durabilité du circuit :

Comme le démontre l'intitulé, cette partie était donc directement consacrée à la convention de performance de la logistique et du transport et à la place de la durabilité, notamment environnementale, dans cette convention.
Nous avons donc d'abord interrogé les entreprises sur leur définition d'une logistique performante. Cette question visait à mettre en lumière les mots clés la qualifiant du point de vue des entreprises, soit directement sur la base du discours des acteurs, soit sur la base du champ lexical utilisé.

Deux questions portaient ensuite sur les modalités d'évaluation de la performance, pour en connaître le niveau de formalisme. Ces questions concernaient aussi bien l'évaluation en interne que les éventuelles évaluations de la part des clients, les évaluations du niveau de service des prestataires ou des fournisseurs. Ces questions portaient notamment sur la fréquence des procédures mais aussi sur les critères retenus. Nous avons également développé dans le cadre de ces questions les éventuelles mesures prévues par l'entreprise ou ses clients en cas de non respect des objectifs fixés.

Les entreprises ont ensuite été interrogées sur les modalités de gestion des aléas c'est-à-dire sur la façon dont elles sont informées du retard d'un chargement, d'une perte ou non-conformité d'un colis destiné à un client, la manière dont ceci est géré, et les éventuelles sanctions appliquées par les distributeurs.

Chaque responsable a ensuite été interrogé sur la possible amélioration de la performance de la logistique dans leur entreprise, c'est-à-dire sur l'existence de besoins en la matière et sur les moyens qui pourraient être mobilisés.

Les deux questions suivantes portaient sur l'importance de la logistique pour l'entreprise. Elles nous ont permis de comprendre en quoi cette fonction est, ou non, importante pour la performance globale de la firme. Nous pouvions ainsi mettre en perspective le discours des

acteurs sur les leviers de performance et sur la manière de qualifier une logistique performante. Nous avons également pu recueillir par ce moyen plus d'éléments d'explication sur les types de stratégies déployées pour améliorer cette performance ou sur l'absence de réflexion en la matière. Ceci permettait également de mettre en lumière l'importance de la bonne circulation des flux dans le circuit ou au contraire la bien plus grande importance d'une stratégie avant tout basée sur la qualité des produits.

Nous avons ensuite interrogé les entreprises sur les mesures de développement durable et plus particulièrement les mesures environnementales mises en œuvre pour la logistique et le transport. Puis, nous avons abordé les éventuelles actions de logistique collaborative mises en œuvre ou envisagées. Ceci était particulièrement destiné aux circuits de proximité. En effet, la collaboration logistique est perçue comme un des moyens de limitation des besoins en transport, et donc un levier en termes de durabilité mais aussi un moyen de réduire le coût de cette fonction. Or, ainsi que nous l'avons souligné dans le cadre de la première partie de ce travail, de telles mesures sont peu mises en œuvre dans les chaînes de taille importante. Nous souhaitions alors obtenir des éléments sur la compatibilité de ces solutions avec les problématiques des circuits courts alimentaires et de proximité. Si certains de ces éléments étaient perceptibles grâce à d'autres questions de cette enquête, nous souhaitions également connaître le point de vue des responsables sur le sujet.

Enfin, nous avons interrogé chacun sur leurs objectifs de développement de l'activité de manière générale et / ou des circuits courts. Nous souhaitions ici recueillir d'autres éléments sur la stratégie de l'entreprise, sa recherche de différenciation et son attitude vis-à-vis de la concurrence, qui constituent d'autres indicateurs du monde de production dans lequel se situe la firme. De plus, ceci permettait d'aborder la question d'éventuels freins logistique à cette stratégie de développement et donc de fournir d'autres indicateurs du caractère stratégique de cette fonction. En outre, cela permettait de fournir d'autres indices concernant les leviers les plus compatibles avec les projets de la firme.

9.2.2. Le questionnaire à destination des distributeurs

Afin de constituer nos monographies nous avons essayé d'interroger pour chaque producteur un distributeur travaillant avec lui. Ce questionnaire est très similaire à celui destiné au producteur. Nous ne détaillerons donc que les différences avec le questionnaire précédent.

- Identification du distributeur :

Cette rubrique est très similaire à celle du questionnaire producteur et visait là aussi à définir les principales caractéristiques de l'entreprise dont sa taille, la localisation et le nombre de ses établissements, ou encore ses effectifs. S'il s'agissait d'un réseau, nous avons en plus demandé à l'enseigne quel en était le type (franchise, intégré, associé, …) afin de déterminer le rôle joué par la tête de réseau et d'avoir un premier indicateur sur le niveau d'autonomie des points de vente dans la définition de l'assortiment.

- Approvisionnements :

Les questions de cette rubrique visaient d'abord à définir la part d'achats directs aux producteurs dans l'approvisionnement de l'entreprise, pour le type de produit réalisé par le producteur interrogé, afin de définir s'il s'agit de circuits habituellement mobilisés par le distributeur ou s'ils sont marginaux. Ceci nous permettait donc d'estimer le caractère plus ou moins représentatif du circuit court étudié et de sa logistique.

Nous avons ensuite interrogé les raisons pour lesquelles le distributeur réalisait des achats directement auprès des fabricants, afin de déterminer si les raisons d'un tel choix étaient uniquement financières (baisses des coûts par la limitation du nombre d'intermédiaires) ou s'il y a avait une véritable recherche de coordination directe avec les fournisseurs pour des raisons stratégiques. Notons que les réponses à cette question n'ont pas toujours été très significatives, beaucoup d'acteurs estimant qu'il s'agissait d'une modalité « naturelle » d'organisation de l'activité, liée à la structure de marché au sein de la filière.

Nous avons ensuite interrogé le type d'économie dans laquelle se situe l'entreprise (échelle ou variété) et l'importance d'une stratégie de différenciation par la diversité de l'offre en posant des questions relatives au nombre de références proposées et à leur taux de renouvellement.

- Stratégie logistique :

Cette section est, là aussi, très similaire à celle du questionnaire destiné aux fournisseurs. Elle avait donc pour but de détailler les modalités de coordination et de circulation des flux, entre le fournisseur et le point de vente, ou directement le client final dans le cas de la vente par internet. Elle revenait également sur le rôle des prestataires de transport et de logistique, les

relations entretenues avec eux par la firme et les critères présidant au choix de ces prestataires.

- Coordination avec les fournisseurs :

Les questions de cette section sont également similaires à celles du questionnaire destiné au producteur, portant donc principalement sur la proximité organisationnelle et institutionnelle. La seule différence était bien sûr qu'elles portaient sur les relations avec l'amont et non avec l'aval. Comme avec les producteurs, nous avons cherché à interroger chaque distributeur sur ses relations en général avec les fournisseurs du type de produit étudié, et sur celles entretenues avec le fournisseur interrogé, lorsqu'il acceptait de donner des informations aussi précises.

- Attentes du distributeur en termes de performance – durabilité du circuit :

Là aussi, cette section est en tous points similaires à celle du questionnaire destiné aux producteurs et poursuivait les mêmes buts, dont celui de la mise en lumière de la convention de performance.

9.3. L'échantillon

Nous allons développer ici les raisons pour lesquelles nous n'avons sélectionné que certains types de circuits courts pour notre étude. Nous reviendrons ensuite sur les principales caractéristiques de notre échantillon.

9.3.1. Les circuits retenus

Nous avons choisi pour notre démarche de terrain d'établir des monographies de circuits, c'est-à-dire d'en interroger plusieurs acteurs et de mêler les renseignements qu'ils ont apportés avec d'autres éventuellement issus de sources bibliographiques.

Nous avons donc choisi de ne pas simplement interroger les seuls producteurs, distributeurs ou clients d'une filière mais de comprendre le fonctionnement de celle-ci grâce à des entretiens auprès de deux de ces acteurs.

L'objet de notre travail est en effet la compréhension des déterminants de structuration des chaînes logistiques avec un focus sur la logistique nécessaire à la distribution de certains types de produits. Nous avons, dans la première et deuxième partie de ce travail, mis en lumière le rôle joué par la demande mais aussi l'organisation de la production. Le fait d'interroger à la

fois producteurs et clients était donc de notre point de vue la garantie d'une meilleure appréhension du rôle de chacun dans la chaîne.
Ceci permettait en effet de mieux comprendre les stratégies, contraintes et attentes de chacun vis-à-vis des produits (qui sont un élément clé comme nous l'avons vu) ainsi que la coordination et ses espaces.
Cela permettait en outre de mieux connaître la correspondance des logiques de chacune des parties et donc d'identifier les convergences mais aussi éventuelles tensions en la matière, donc de s'intéresser à ce qui pouvait éventuellement poser problème dans la coordination voire témoigner d'éventuels rapports de pouvoir. En outre, cela mettait mieux en relief le rôle respectif de chacun dans le pilotage de la chaîne, et de ne pas s'en tenir au discours en la matière de l'un ou l'autre des acteurs.

Partant de ce principe, nous avions alors le choix entre des circuits directs, c'est-à-dire sans intermédiaire entre le producteur et le client final, et indirects, c'est-à-dire avec au maximum un intermédiaire entre les deux parties. Une étude comparative des circuits directs et indirects a d'abord été écartée.

En effet, une telle démarche présentait à nos yeux des problèmes quant à l'établissement de correspondance de logiques entre les clients finaux et les intermédiaires / distributeurs, clients des producteurs.
Il nous apparaissait d'abord délicat de construire une grille permettant de comparer les conventions de performance de la logistique et du transport des consommateurs finaux et des autres types d'acteurs (producteurs et distributeurs). Les clients finaux n'ont en effet, de par leur statut, pas à mettre en œuvre de stratégies logistiques de la même nature que celles des firmes, leurs besoins en la matière étant différents. Il apparaissait de ce fait difficile de comparer pour ces différents acteurs les modalités de gestion des aléas, d'évaluation de la performance logistique ou bien encore les mesures d'amélioration de la performance envisagées ou mises en œuvre. Il paraissait en outre difficile d'intégrer certains éléments pour les clients finaux, notamment celui des critères de choix des prestataires logistiques et de transport ou bien encore les raisons du recours ou non à la sous-traitance pour certaines opérations.
En outre, nous souhaitons grâce à ce travail proposer une première typologie de circuits courts de nature diverse, sur la base des mondes de production et combinatoires de proximités. Il nous est alors apparu plus pertinent de privilégier des circuits certes divers mais comparables.

Or, comme en témoigne par exemple l'étude des paniers de fruits et légumes en Ile-de-France, la nature des relations et leurs modalités de construction ne sont pas nécessairement les mêmes entre producteur et client final et entre producteur et intermédiaire.
En écartant l'approche comparative de circuits directs et indirects nous sommes ainsi face à des organisations plus homogènes ce qui rend plus envisageable la construction d'une première typologie qui pourra ensuite être étendue à d'autres types de circuits.

Nous avons donc choisi de privilégier l'étude des circuits courts indirects, avant tout pour la comparaison des conventions de performance et des stratégies logistiques des acteurs qu'ils permettent, mais aussi pour l'éclairage sur les modalités de pilotage et les rapports de pouvoir amont – aval qu'ils apportent.
Comme nous l'avons vu dans les parties précédentes, ceci permet tout de même d'intégrer des organisations diverses, notamment des circuits de proximité et des formes organisationnelles plus caractéristiques de circuits plus courants tels que ceux de la grande distribution par exemple.

La sélection des seuls circuits indirects laissait cependant ouvert un vaste champ de possibilités ainsi que nous l'avons vu dans la première partie de ce travail. Il était donc important de borner plus encore notre terrain d'étude. Pour ce faire, nous nous sommes appuyés sur un critère géographique. Nous avons en effet choisi de ne considérer que des circuits mettant en relation un producteur / fabricant situé en France et un distributeur distribuant également ses produits en France.

La définition de ces producteurs est toutefois assez large pour ne pas trop limiter notre échantillon, particulièrement pour les secteurs aux chaînes fortement internationalisées. Ainsi ces producteurs sont-ils des entreprises produisant par des moyens propres - dont au moins une partie, parfois très faible est située en France - tout ou partie de leur gamme et la distribuant en France via des distributeurs avec lesquels ils sont en rapport direct. La condition était également qu'aucun intermédiaire entre le producteur et le client final ne modifie les qualités intrinsèques du produit, donc que le produit proposé par le fabricant – et dont il assure au moins une partie de la production - soit un produit fini. Par ailleurs, les producteurs / fabricants devaient être concepteurs des produits vendus, afin d'exclure les sous-traitants et façonniers, notamment pour ce qui concernait l'habillement. Cette conception pouvant en revanche se faire en partenariat avec d'autres acteurs, notamment des

distributeurs, cela permettait toutefois d'étudier les circuits de marques de distributeurs et de questionner ainsi leurs éventuelles particularités en termes de coordination. Le fait que les producteurs doivent – au moins en partie – être également concepteurs permet en outre d'avoir un échantillon plus homogène, c'est-à-dire avec des producteurs / fabricants ayant tous plus ou moins une latitude dans la définition de leur offre et dont il est ainsi plus aisé de comparer les logiques et problématiques. Ce type de producteur était à privilégier dans le cadre de notre étude car ce mode de fonctionnement est la règle dans les circuits de proximité, les producteurs ou groupement de producteurs n'étant pas des sous-traitants mais ayant bel et bien une latitude quant à la définition de leur offre, qu'elle soit basée sur une démarche individuelle ou collective (Blanquart et al., 2009 ; Lanciano et al., 2012 ; Poisson, Saleilles, 2012). Il était important pour faciliter la comparaison de logiques entre circuits d'avoir une similitude de ce point de vue entre les différents cas étudiés.

Pour résumer, les circuits courts retenus dans le cadre de ce travail sont les suivants : des circuits indirects dans lesquels un producteur / fabricant distribue ses produits via un distributeur présent en France, qui revend directement ces mêmes produits au consommateur final sans en modifier les qualités intrinsèques. Ce producteur / fabricant doit être le principal concepteur du produit étudié et doit le fabriquer pour tout ou partie dans des sites de production en propre et dont au moins un se situe en France.
Etudier les organisations logistiques dans ces circuits revient donc ici à s'intéresser à la logistique de la distribution, à l'impact de la demande et des contraintes productives en la matière.

9.3.2. Les principales caractéristiques de l'échantillon

Au total, 45 entretiens auprès de producteurs et distributeurs ont été menés. Ceci nous a permis de constituer 20 monographies car il n'a pas toujours été possible à la suite d'un premier entretien d'en obtenir un autre aurpès d'un partenaire commrecial.

Dix de ces monographies – et 3 entretiens « isolés » – ont porté sur les filières de l'alimentaire. La sur-représentation de ces filières se justifie par la plus grande variété de configurations par rapport à celles du bricolage - jardinage et de l'habillement. En d'autres termes, la présence ici de circuits de proximité et de circuits courts plus « classiques » nous obligeait à réaliser plus d'entretiens afin de prendre en compte cette diversité. Ces entretiens ont majoritairement porté sur des produits frais bruts ou transformés – fruits, légumes,

fromagerie, charcuterie – et plus marginalement sur de la boisson, des condiments ou des produits en conserve et surgelés.
Les producteurs vont du petit maraicher au groupe agro-alimentaire international, les distributeurs peuvent être quant à eux des détaillants indépendants parfois eux-mêmes agriculteurs ou des grands groupes de distribution avec des réseaux plus ou moins intégrés.

Parmi ces monographies, six peuvent être considérées comme relevant d'un **circuit de proximité**. Pour les désigner comme tels, nous avons retenu la définition proposée en première partie et basée sur la **distance géographique et relationnelle** (p. 36), à savoir celle de circuits comportant au maximum un intermédiaire entre le producteur d'un produit fini et un client final, et mettant en rapport des acteurs situés dans une même région (au sens administratif du terme). Il nous est cependant apparu important d'ajouter à cette définition un critère de **volume**. En effet, il apparaît que la littérature académique sur les circuits de proximité s'intéresse avant tout à des organisations traitant de faibles volumes, en tout cas comparativement à ce qui est traité dans les circuits courts de grande distribution. Sans que ce seuil soit toutefois clairement défini, nous avons également inclus ce critère de volume, ceci afin de ne pas dérouter le lecteur, mais aussi et surtout pour regrouper au sein d'une même catégorie des circuits aux caractéristiques proches (en termes de volumes traités et d'espaces de coordination) et voir si existe au sein même de cette catégorie une pluralité de déterminants de l'OLT (Organisation Logistique et de Transport).
Ces circuits sont donc des organisations mettant en rapport un producteur et un distributeur situés en Nord – Pas de Calais, desservant une clientèle locale (niveau communal ou intercommunal) et portant sur de faibles volumes (quelques kilos à centaines de kilos / semaine). Plus immédiatement évaluables que les critères de proximité non-géographique, cette approche permet de constituer une première catégorisation et de questionner les éventuelles particularités de ces formes organisationnelles.

Quatre monographies – et un entretien isolé - ont porté sur le secteur de l'habillement, dans le domaine de la lingerie / vêtements de dessous. Les producteurs vont ici de la petite PME indépendante à l'entreprise de taille plus importante et d'envergure internationale.
Les distributeurs peuvent quant à eux être de petits détaillants indépendants ou des groupes de distribution n'assurant pas de fonctions de production et distribuant donc simplement les produits des marques développées par les fabricants interrogés, ou des marques de distributeurs parfois produites par les fabricants interrogés.

Six monographies – et un entretien isolé – ont porté sur le secteur bricolage - jardinage. Les produits concernés sont de l'outillage à main, de la peinture et produits de traitement de surfaces, des vêtements de protection et de la visserie. Les producteurs vont de la PME indépendante avec toutefois plus de 250 employés pour la plus petite, à l'entreprise incluse dans un grand groupe international. Les distributeurs sont pour leur part des réseaux de bricolage et jardinage de taille et de mode de structuration variables, indépendants ou faisant partie de groupes. Il n'y a pas ici de commerçants indépendants. D'une part car ils représentent une très faible part de marché dans le bricolage – un peu plus de 3% des ventes (Unibal, 2011b) – et sont donc peu représentatifs, d'autre part car ils passent souvent par des grossistes pour leurs approvisionnements. Quant aux jardineries, la part des indépendants est bien plus élevée mais les produits étudiés représentent une faible part de leur CA, qui est surtout lié à la vente de végétaux (Xerfi – Precepta, 2007). Les inclure dans l'échantillon aurait donc conduit à inclure des organisations peu représentatives des filières de vente des produits de jardinage.

Le tableau suivant résume la structuration de notre échantillon.

Tableau 27 : Echantillon de l'étude de terrain
Source : auteur

	Nombre d'entretiens	Nombre de monographies retenues
Alimentaire	**23**	**10**
Dont circuits de proximité	*13*	*6*
Habillement	**9**	**4**
Bricolage - Jardinage	**13**	**6**
TOTAL	**45**	**20**

Nous allons donc dans les chapitres suivants nous baser sur cet échantillon. Seront toutefois surtout exploités les entretiens constitutifs des monographies, les entretiens isolés ne pouvant ici être que des compléments aidant à la compréhension du fonctionnement des filières de certains types de produits.

Dans un premier temps, ce travail nous permettra de proposer une typologie de ces circuits au regard des mondes et espaces d'inscription. Dans un second temps, nous pourrons aborder

leur performance au regard des conventions ayant cours et des leviers d'amélioration envisagés et mis en œuvre par les firmes et surtout ceux envisageables au regard du monde d'inscription de ces firmes.

Nous pourrons ainsi vérifier l'hypothèse d'une forte détermination de l'organisation logistique et de sa performance par le monde de production auquel est rattaché le circuit et questionner l'éventuelle influence des proximités préexistantes sur cette logistique.

Pour ce faire, nous présenterons dans les chapitres suivants les résultats de ces monographies en développant plus particulièrement un ou deux exemples représentatifs pour chaque monde de production.

Chapitre 10 : La logistique du monde flexible : la recherche d'une circulation la plus rapide possible

En vertu des éléments théoriques proposés dans la deuxième partie de notre travail, nous allons maintenant nous attacher à dresser une typologie des circuits courts observés dans les trois secteurs d'activité retenus.

Par cette démarche, nous cherchons à répondre à plusieurs questions. La première est celle des logiques à l'œuvre pour la structuration des organisations logistiques et de transport (OLT) dans les circuits courts, dont ceux de proximité. Ainsi que nous l'avons montré dans la seconde partie en développant l'approche conventionnaliste, on ne saurait considérer la réduction des coûts comme seul guide de la décision des firmes en la matière. Jouant certes un rôle important dans le monde industriel, notamment du fait des produits qui y sont réalisés et du contexte concurrentiel (Salais, Storper, 1993), elle ne reflète cependant qu'une partie de ce qui peut être observé sur le terrain. Avant de discuter la performance de ces OLT nous nous attacherons donc à montrer quelles sont les logiques à l'œuvre pour leur structuration au sein des circuits courts indirects, en nous appuyant sur les entretiens réalisés. Nous nous intéresserons notamment à la place de la flexibilité dans ces circuits et au rôle qu'elle joue pour la structuration des coordinations. Nous verrons par ailleurs en quoi les circuits de proximité de notre échantillon renvoient ou non à des logiques productives et de distribution spécifiques.

Nous décrirons ensuite, par le biais des proximités, les espaces de coordination observés au sein de chaque monde et les supports par lesquels passe la relation entre les firmes. En distinguant les proximités géographiques, organisationnelles et institutionnelles, nous pourrons ainsi associer les OLT, les mondes de production et les combinatoires de proximitéss auxquels ils renvoient.

Nous pourrons ainsi mettre notamment en relief le caractère plus ou moins territorialisé des coordinations et la corrélation ou non entre complexité de l'organisation logistique et intensité des proximités relationnelles. Ceci permettra de déterminer les proximités activées pour assurer la performance de l'organisation logistique. En retour, nous questionnerons l'éventuelle influence des proximités préexistantes (notamment institutionnelles) sur la structuration des OLT et l'inscription des acteurs dans un monde plutôt que dans un autre.

Pour finir, nous analyserons la performance de ces chaînes, sur la base des différents critères présentés dans le chapitre 9 et en considérant les solutions d'amélioration de la performance envisageables au regard des mondes d'inscription des circuits.

Pour ce faire, nous commencerons par traiter dans ce chapitre la logistique du monde flexible qui est celui concernant le plus grand nombre d'acteurs interrogés.

10.1. L'organisation logistique dans le monde flexible : assurer la présence permanente d'une grande variété de produits

Tout au long des quatre chapitres consacrés à l'analyse des résultats, nous présenterons les caractéristiques de chaque monde, leurs proximités et leur convention de performance, en nous appuyant sur des exemples précis qui seront décrits en détail.
Pour le monde flexible, nous avons choisi de développer trois exemples. Deux présentent de nombreuses similitudes et concernent respectivement le bricolage et l'habillement. Ils seront donc décrits dans la même sous partie. Le troisième concerne l'alimentaire et entre dans la catégorie des circuits de proximité. Il sera donc décrit dans une sous-partie spécifique. Ces exemples sont selon nous les plus représentatifs des organisations de ce monde.

10.1.1. L'organisation logistique dans le circuit flexible non-alimentaire de grande distribution : les exemples de l'habillement et du bricolage - jardinage

Ainsi qu'indiqué dans la section présentant les questionnaires, nous allons décrire les organisations logistiques d'un producteur et distributeur impliqués dans un même circuit et la logistique permettant d'assurer la coordination entre les deux parties.
Pour ce faire, nous nous intéresserons à la plus ou moins forte influence de la logique en flux tendu / juste-à-temps, au transport, à la gestion du stockage et plus largement des sites logistiques, mais aussi à la place de la sous-traitance le cas échéant.
Du fait de leurs similitudes, nous avons regroupé dans cette section la description des deux organisations représentatives des circuits flexibles de grande distribution. Le circuit flexible de proximité présentant des différences notables, nous lui consacrerons une section spécifique.

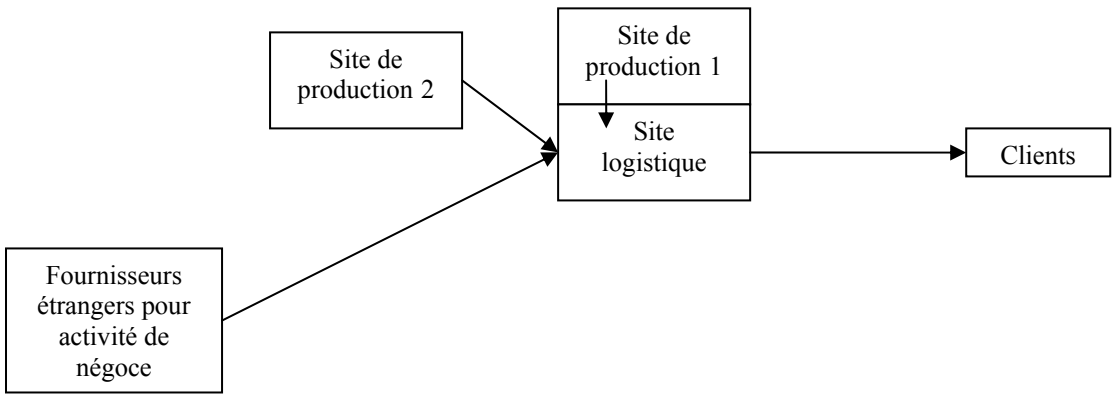
i. Organisation du circuit flexible de grande distribution : l'exemple du bricolage - jardinage

Le premier circuit est caractéristique de la logistique des grandes enseignes du bricolage et de celle de leurs fournisseurs de marques nationales. L'exemple développé dans ce circuit n°1 est celui d'un fabricant d'outillage à main (tournevis, pinces, clés…) fournisseur d'une enseigne de bricolage présente sur la quasi-totalité du territoire français.
Le fournisseur – faisant partie d'un groupe international - possède deux sites de production en Franche-Comté, l'un d'entre eux n'assurant que des fonctions de production alors que le second, plus important, accueille le site logistique de la société, comme le montre le schéma ci-dessous. Ce site logistique est également celui par lequel transitent les produits liés à l'activité de négoce de la firme (soit environ 40% de l'activité), issue de la volonté de cette dernière d'élargir sa gamme afin de répondre aux attentes des distributeurs.

« *Les distributeurs n'ont pas envie d'avoir trop de fournisseurs, ils cherchent à avoir moins de fournisseurs mais avec une largeur de gamme plus importante, ce qui les pousse à fournir plus de produits ou à se regrouper* » (entretien Unibal)

Les approvisionnements et expéditions se font entièrement par mode routier avec souvent une part préalable de transport maritime pour les produits de l'activité de négoce. L'ensemble du transport est sous-traité, sauf le transfert quotidien des produits du site de production n°2 au site logistique qui est assuré par des moyens propres. L'entreprise a volontairement limité le nombre de prestataires pour le transport à destination des clients en en sélection un nombre restreint spécialisés par type de colis.

Figure 26 : Schéma de l'organisation logistique d'un fabricant d'outillage
Source : auteur



Le reste des opérations logistiques (gestion du site, des commandes et des expéditions) est géré en interne, ce qui témoigne, avec l'intégration du transport intersites, d'une forte intégration de l'activité.
La circulation des flux suit une logique de flux tendu, tant du point de vue du site logistique que de la production. En effet, le site de stockage ne contient l'équivalent que de 5 à 10 jours d'activité, certaines références moins demandées pouvant toutefois y passer un temps plus long. Si la fabrication des produits ne se fait pas directement suite aux commandes des clients, celle-ci les suit tout de même de près et s'organise de ce fait en petites séries dans une optique de minimisation des stocks. Elle fait écho à la stratégie des clients de l'entreprise et notamment des détaillants qui représentent 85% d'entre eux. En effet, ces derniers privilégient des commandes en petite quantité, avec parfois plusieurs commandes hebdomadaires par point de vente. Ils sont d'ailleurs le plus souvent (plus de 70% des cas) livrés directement sans passage par un site logistique du distributeur. Il en résulte des flux sortants fractionnés, les flux entrants l'étant également, bien que dans un moindre mesure. De ce fait, les arrivées sur le site logistique et les départs sont pluriquotidiens.
Les TIC ne sont pas absentes - et servent notamment à la coordination interne - permettant la circulation des informations entre services. La préparation des commandes s'appuie partiellement sur elles, mobilisant des systèmes informatiques indiquant au fur et à mesure aux préparateurs de commandes celles à préparer et mettant à jour le niveau de stock en temps réel (systèmes de lecteurs radio-fréquences, scanning de cade-barre...).

Les expéditions à destination des distributeurs sont organisées par le fournisseur. Avec le distributeur que nous avons interrogé, la livraison se fait directement auprès du point de vente, sauf quand il s'agit de commandes dans le cadre de campagnes de promotion. Dans les deux cas en revanche, les points de vente ne commandent pas directement, passant systématiquement par la centrale qui consolide les commandes passées auprès de chaque fournisseur. Ces points de vente n'ont qu'une latitude limitée sur la définition de leur assortiment qui est très majoritairement conditionné par celui proposé par la centrale, et défini au siège par les « category manager » de chaque famille de produit. Il est toutefois possible pour un point de vente de commander auprès de fournisseurs non-référencés, mais qui sont minoritaires. En outre, des plans de vente par type de produit sont élaborés par le service marketing, plans dont les magasins doivent tenir compte dans le cadre de leurs commandes.
Pour les produits permanents, la livraison directe en magasin fait que l'organisation logistique pour les commandes est simple, tant du point de vue opérationnel (réception des produits et

mise en rayon) que de la coordination, la centrale d'achat relayant la commande du point de vente et l'informant de l'état de celle-ci.
Nous retrouvons ici une nette prédominance de la logique de flux tendu avec une recherche permanente de réduction des stocks d'ailleurs affichée par l'enseigne, que ce soit dans les sites logistiques ou dans les points de vente, pour des raisons de trésorerie mais aussi du fait de la Loi de Modernisation de l'Economie (LME) réduisant les délais de paiement des fournisseurs par leurs clients.

Pour le produit étudié, des stocks peuvent tout de même subsister dans le cadre des opérations promotionnelles pour lesquelles les produits sont au préalable stockés sur le site logistique national destiné à ce type de flux, ce qui permet de gérer au mieux la mise en place des produits dans le cadre de ces campagnes[97]. Mais ce n'est pas à proprement parler une logique de stockage (accumulation de produits dans l'attente de leur éventuel écoulement) car l'arrivée des produits sur le site se fait en fonction des volumes commandés par les magasins. C'est donc une logique qui se rapproche plus du flux tendu mais avec une durée de stockage qui peut être de plusieurs semaines.
Cet entrepôt de produits promotionnels ne dessert pas tous les points de vente – juste la moitié du réseau - car tous n'ont pas la taille suffisante pour accéder à cette offre.
« *En fait, le promotionnel concerne pas tous les points de vente, donc l'entrepôt […] en dessert environ 400. C'est parce que pour pouvoir commander sur entrepôt, le magasin doit avoir une certaine taille et des moyens spécifiques de passage de commande. Il y a quatre catégories de magasins […], et nous on ne s'adresse qu'aux 2, 3 et 4* » (distributeur du circuit flexible de bricolage).

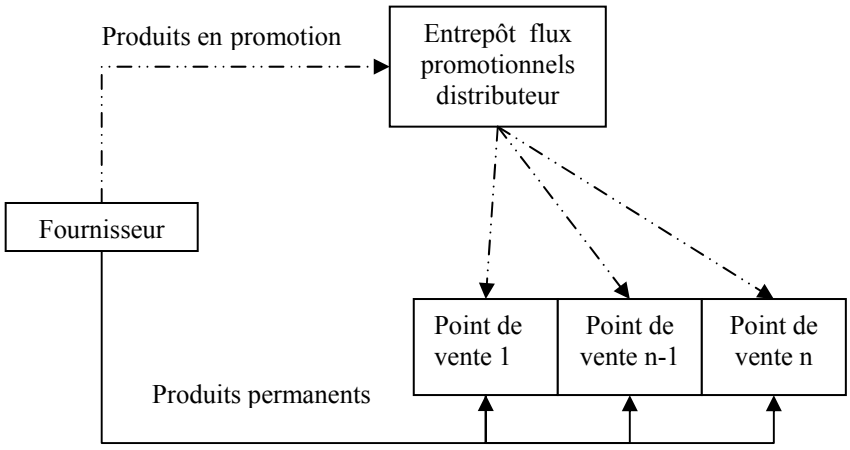
La gestion de la logistique promotionnelle tire aussi sa spécificité du recours à la sous-traitance. En effet, un prestataire assure les opérations sur ce site, leur exécution mais aussi leur organisation, partageant avec le distributeur et en temps réel les informations relatives aux commandes passées par les points de vente.
Du fait de cette organisation, plusieurs semaines peuvent s'écouler entre la commande du magasin et la mise en place des produits pour une campagne de promotion. Pour les flux de

[97] La disponibilité des produits est obligatoire au lancement d'une campagne de promotion et ce jusqu'à écoulement du stock, si une quantité a été annoncée, ou pour toute le durée de la promotion si aucune quantité n'a été annoncée au client. Voir notamment le site internet de la DGCCRF (http://www.minefi.gouv.fr/fonds_documentaire/dgccrf/03_publications/com_ddp/soldeshiver04/soldes2.htm).
Ceci explique la logistique spécifique des flux promotionnels et sa finalité de disponibilité des produits dans l'ensemble des points de vente au lancement de la campagne.

produits permanents en revanche, le point de vente est approvisionné au maximum dans un délai d'une semaine.
Les reste des opérations logistiques est, lui, intégré au travers d'une filiale du groupe en charge de la logistique et qui gère notamment les deux autres entrepôts.
L'implantation d'outils avancés de gestion et transmission des informations semble ici plus importante que chez le producteur, de même que l'automatisation des opérations de préparation de commande, que ce soit dans l'entrepôt dédié au promotionnel ou dans ceux destinés aux flux de produits permanents.

Le transport est entièrement sous-traité et routier. Si les flux livrés directement aux points de vente sont fractionnés du fait des faibles quantités commandées, ceux du promotionnel pour les produit étudiés le seront donc bien moins, du fait du groupage des commandes par la centrale, de leur livraisons en entrepôt et du groupage des livraisons aux magasins pour ce type de flux (livraisons là aussi assurées par un nombre réduit de prestataires).

Figure 27 : Les chaînes mobilisées par le producteur et distributeur du circuit 1
Source : auteur



A noter également que les volumes ne sont pas constants au cours de l'année, des pics d'activité au printemps et durant les fêtes de fin d'année étant constatés.

Nous avons donc dans le cadre de ce circuit une logistique en flux tendu – avec de très faibles niveaux de stock - et une circulation rapide et fractionnée des flux, bien que plus lente dans le cadre des flux promotionnels. La logistique est ici largement intégrée, la sous-traitance étant réservée aux activités de transport et à la gestion des flux promotionnels par le distributeur. La coordination se fait par l'intermédiaire de la centrale d'achat qui consolide et relaie auprès du

fournisseur les commandes des points de vente, mais assure aussi d'autres types de contacts avec ce fournisseur comme nous le verrons lorsque nous aborderons la question des proximités. Les entreprises mobilisent en interne des outils permettant la circulation rapide d'un nombre important d'informations et mettent en œuvre des process visant à accélérer et améliorer la gestion et préparation des commandes, que nous développerons plus amplement lorsque nous traiterons de la performance.
Nous verrons dans quelle mesure cela est lié au monde de production dans lequel est ancré le circuit. Mais nous allons auparavant développer un second exemple lié au monde flexible afin de mettre en relief le fait que ce monde peut concerner d'autres types de produits, comme par exemple ceux de l'habillement.

ii. L'exemple d'un circuit d'habillement

Le circuit de l'habillement que nous décrirons ici met en relation un fabricant de vêtements et une enseigne de grande distribution. Pour cette dernière, nous étudierons plus particulièrement la logistique mise en œuvre pour ses hypermarchés, ces entités étant, de par leur taille généralement associées à une logistique spécifique au sein des groupes de distribution (Sétra, 2008).

Le fabricant est un groupe réalisant des produits destinés à une demande générale donc plutôt standards mais pouvant être plus spécifiques (par exemple pour des usages particuliers : médical, sport notamment). Il commercialise des produits sous sa propre marque, sous marque de distributeur, mais aussi sous licence, c'est-à-dire sous le nom d'autres marques de vêtements. Les produits les plus spécifiques sont réalisés en propre dans son site de production en Picardie mais il confie la majeure partie de sa production à des façonniers étrangers en Europe ou dans des pays extra-européens.
Son site de production est couplé à son site logistique qui centralise les approvisionnements et gère les expéditions à destination des distributeurs, majoritairement des enseignes de grande distribution situées en France métropolitaine.

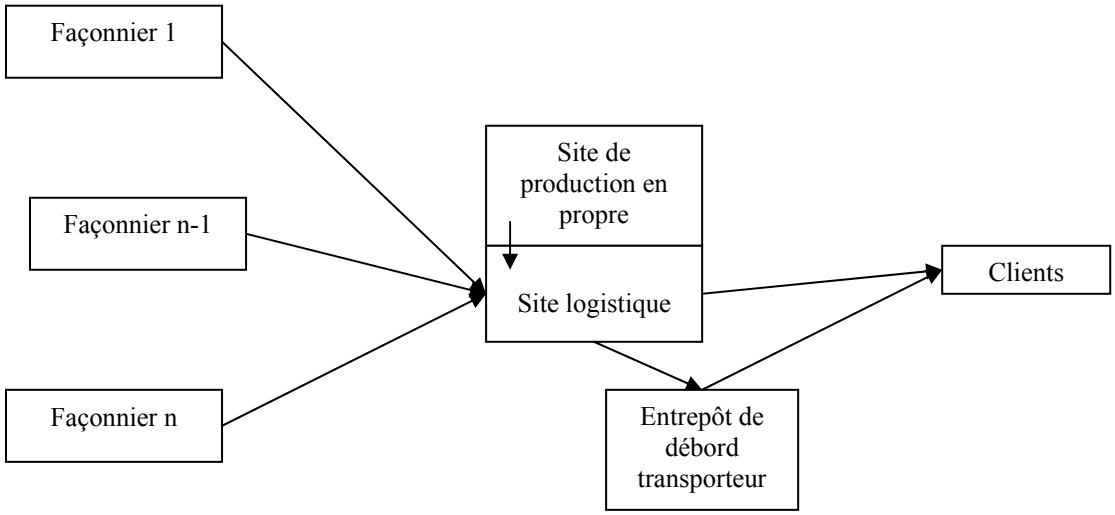
Comme dans le circuit précédemment présenté, l'approvisionnement de ce site logistique se fait par mode routier, avec une possibilité - en fonction des produits et de leur provenance - d'un acheminement préalable par mode maritime ou aérien.

Les flux entrants portent généralement sur d'importants volumes (containers) avec des arrivées au moins quotidiennes, bien qu'ils puissent parfois être bien plus fractionnés et porter sur un petit nombre de colis ou de palettes.

Les volumes traités étant très variables au cours de l'année, au moins un des prestataires de transport de l'entreprise peut occasionnellement assurer des fonctions de stockage (stockage de débord) notamment dans le cadre d'un système de préparation anticipée des commandes destiné à lisser les flux durant la période mise en place des collections (c'est-à-dire 2 fois par an).

« On a un système de préparation anticipée. Les commandes sont préparées deux ou trois semaines à l'avance. Ca fonctionne avec des codes couleur pour que le transporteur sache ce qu'il devra livrer quelle semaine. C'est-à-dire qu'il vient chercher le colis et le garde deux à trois semaines dans son entrepôt avant de livrer. C'est pour niveler les charges » (fabricant du circuit flexible d'habillement)

Figure 28 : Exemple de la logistique du fabricant d'habillement du monde flexible
Source : auteur



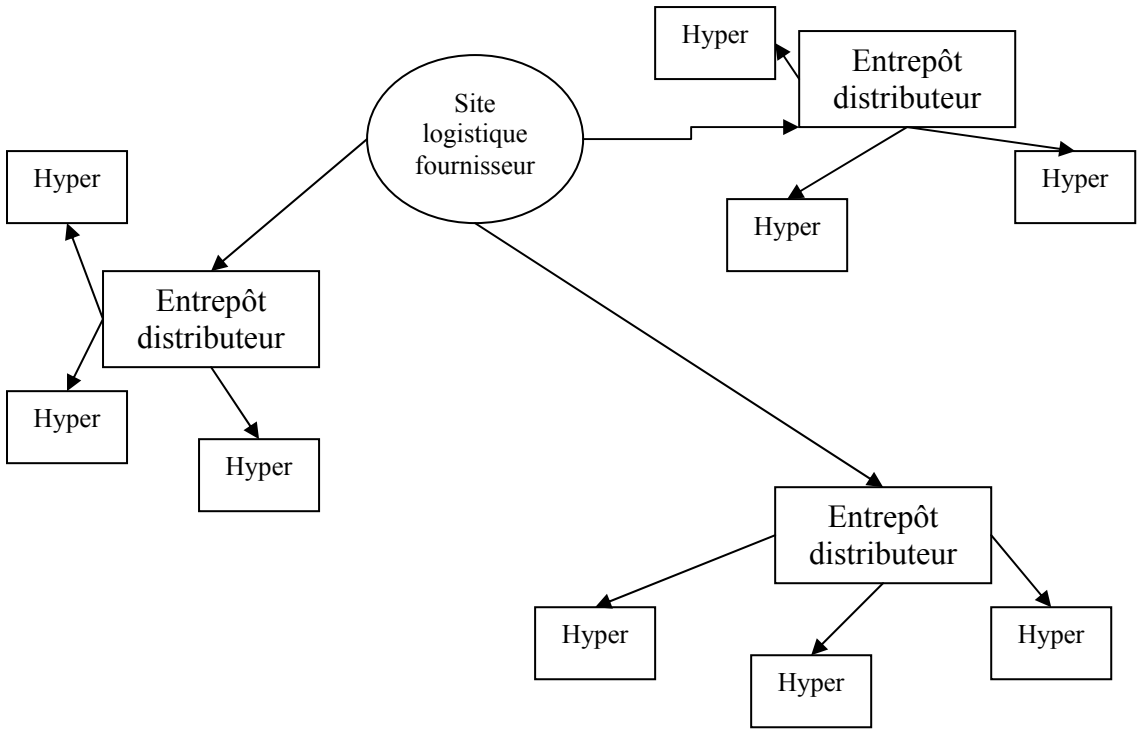
Outre cette éventualité, les prestataires interviennent peu dans l'organisation logistique si ce n'est pour assurer le transport, qui mobilise là aussi un nombre restreint d'entreprises régulièrement sollicitées ou sous contrat. Le site logistique et les expéditions sont en effet entièrement gérés en interne, ce qui dénote là aussi d'une forte volonté de maîtrise de cette fonction.

La logique de juste-à-temps est ici aussi très présente dans la mesure où les produits sont généralement stockés assez longtemps (parfois plusieurs semaines avant la mise en place de la collection), mais où les flux entrant dans le site logistique sont liés au volume commandé par chaque client pour la de mise en place.
Les stocks chez le producteur sont plus importants que dans le circuit décrit précédemment. Les flux sont aussi plus ou moins fractionnés en fonction des distributeurs, ceux-ci étant de taille très variable et ne recourant pas systématiquement au passage par plate-forme, donc à la consolidation. C'est cependant le cas pour le distributeur interrogé dont les hypermarchés sont livrés suite à un passage des produits par l'un des sites logistiques du distributeur.

Les opérations de préparation des commandes restent pour leur part relativement manuelles, même si des technologies permettant notamment de contrôler le contenu des colis ont été implantées. Le type de produits à manipuler semble ici être l'un des facteurs explicatifs de cette importante part de tâches manuelles. Compte-tenu des volumes traités et des impératifs de délai, des outils informatiques pour la gestion des stocks et des commandes sont en revanche mobilisés, assurant la collecte et permettant la circulation et la classification des informations.

Le distributeur interrogé dans le cadre de ce circuit est une enseigne nationale de distribution alimentaire possédant des points de vente de différents formats en France dont plus d'une centaine d'hypermarchés intégrés répartis sur l'ensemble du territoire métropolitain. Le fabricant interrogé lui fournit des vêtements sous marque nationale et sous la marque de distributeur créée par l'enseigne.
Dans ce circuit également il n'y a pas de lien direct entre le point de vente et le fournisseur, la centrale d'achat servant d'intermédiaire. La relation est d'autant plus intermédiée que les produits ne sont pas directement livrés à l'hypermarché mais passent par trois entrepôts spécialisés dans les flux non-alimentaires (en Nord – Pas-de–Calais, Ile-de-France et région lyonnaise). Cette organisation est valable pour les flux de produits permanents comme pour les flux promotionnels.

Figure 29 : Circuit de distribution de produits d'habillement dans le monde flexible
Source : auteur



Chaque fournisseur à un contrat avec le distributeur qui stipule notamment je jour de livraison sur le site logistique. Dans le cas présent, le fournisseur doit livrer le lundi les commandes qui ont été passées par la centrale d'achat le vendredi. Cette dernière a, au préalable, consolidé les commandes passées par les points de vente qui ont peu de latitude sur les quantités et références commandées.

« *En fait, tout le système de commandes est informatisé. Les systèmes caisses alimentent des outils de commande en magasin qui passent commande aux entrepôts. Le magasin, c'est lui qui est maître du paramétrage de son outil informatique. Il peut modifier les quantités, mais par défaut c'est l'ordinateur qui, en fonction des sorties caisses, en fonction des historiques, en fonction des stocks, calcule une proposition de commande qui est passée à la logistique et qui est passée aux fournisseurs. Le magasin valide s'il le souhaite mais il y a également beaucoup de commandes automatiques.* » (distributeur du circuit flexible d'habillement)

L'assortiment en magasin est également décidé par la centrale d'achat suivant le circuit suivant :

« - ***Qui décide des produits à vendre dans le point de vente ?***
- *La centrale d'achat. Depuis 2000, nous avons intégré les fonctions marketing et d'achat avec la création de managers de catégories. Il définit notamment la structure*

de l'assortiment, le calendrier des promotions, le cahier des charges pour son / ses produits et les prix de vente nationaux. » (distributeur circuit flexible d'habillement)

La centrale compte aussi des acheteurs qui sélectionnent les gammes de produits, négocient les contrats avec les fournisseurs, définissent le cahier des charges de produits importés, et sélectionnent les produits des opérations spéciales nationales.

Le chef de produit, lui, développe les produits de la marque de distributeur et les premiers prix.

Cet exemple illustre par ailleurs parfaitement la complexité de la chaîne en interne qui est résumée comme suit dans les documents mis à disposition par l'entreprise :

Acheteur / chef de produit – Organisateur des approvisionnements – Gestionnaire des approvisionnements – Assemblier logistique – Logistique opérationnelle [*NDR : qui gère notamment les opérations au niveau de l'entrepôt du distributeur*) – Logistique approvisionnement magasin – Chef de rayon

Il n'y a pas de stock dans le site logistique du distributeur car les colis sont redistribués dès le lendemain à l'hypermarché sans que le distributeur n'ait effectué d'autre opération que le redéploiement des colis par point de vente et leur groupage avec d'autres produits destinés au même hypermarché, ce qui signifie un fonctionnement en « cross-dock », donc selon une logique de flux tendu. Cette absence de stock se vérifie aussi en magasin, les seuls éventuellement constatés étant liés au minimum de commande imposés par les fournisseurs et destinés à baisser les coûts unitaires de livraison.

Les flux sont donc relativement massifiés dans le mesure où le fournisseur organise le groupement des envois dans chaque site logistique du distributeur et que ce dernier organise à son tour le groupement des envois hebdomadaires de produis non-alimentaires vers l'hypermarché.

Nous pouvons à ce titre constater que, contrairement à ce qui se passe chez le fournisseur, il n'y a pas de forte variation des volumes traités par le distributeur pour ce produit. Le lissage s'opère en amont, chez le fournisseur, en particulier pour les phases de mise en place des nouvelles collections. Si nous reviendrons sur ce point dans le cadre de l'analyse des proximités dans ce circuit, nous pouvons d'ores et déjà noter que ce lissage est permis par une coordination préalable entre les deux parties.

« *Les commandes d'implantation sont initialisées en centrale d'achat et ce sont les responsables appros qui passent commande. Dans le cas des fournisseurs directs, ils passent la commande 3 ou 4 mois avant le démarrage de la saison, même si on a eu auparavant des échanges avec le fournisseur pour qu'il puisse établir son planning de production.* » (distributeur du circuit flexible d'habillement)

Le distributeur met donc en œuvre des procédures complexes de pilotage des flux. Il contrôle étroitement la logistique même si une partie est sous-traitée. Sans surprise, cela est le cas pour le transport du site logistique vers le point de vente, qui se fait exclusivement par route (comme l'approvisionnement de l'entrepôt par le fournisseur interrogé). Les entrepôts sont pour la plupart confiés à des prestataires en lien permanent avec l'enseigne par le biais de systèmes informatiques complexes et partagés, implantés par l'enseigne qui garde donc le contrôle de l'information. Cette dernière ne souhaite, en outre, pas se départir entièrement de l'exécution des opérations logistiques dans les entrepôts.

« Ensuite … en termes d'exploitation, on exploite ¼ des entrepôts en propre et ¾ en sous-traitance. Notre politique c'est de garder un certain nombre de sites en propre pour former les collaborateurs en charge de la logistique, tester des innovations et étalonner les niveaux de service et de coût. » (distributeur du circuit flexible d'habillement)

Comme dans le circuit n°1, nous sommes ici en présence d'une organisation logistique en flux tendu avec un report sur l'amont du stockage et des procédures de lissage des flux. La centrale d'achat joue un rôle clé dans la coordination, étant le principal interlocuteur du fournisseur[98], définissant l'offre des points de vente et gardant un fort contrôle des flux notamment informationnels, y compris en cas de sous-traitance de certaines opérations. La coordination fournisseur-distributeur fait que les flux de produits sont ici moins fragmentés que dans le circuit n°1, leur circulation étant tout de même rapide au regard des délais de livraison et du temps passé par les colis dans le site logistique du distributeur. Nous verrons en traitant les proximités dans ce circuit que la coordination repose ici aussi sur une circulation rapide de flux informationnels influençant la fréquence des contacts et les modes de communication privilégiés. Ce circuit présente donc nombre de similitudes avec celui présenté auparavant, similitudes liées à leur inscription commune dans le monde flexible.

Avant de présenter les caractéristiques de ce dernier, nous allons cependant développer un troisième exemple de circuit inscrit dans ce monde flexible, présentant des similitudes avec les deux précédents mais tirant certaines spécificités de son inscription dans la catégorie des circuits de proximité.

[98] Même si ce dernier peut aussi communiquer avec les entrepôts.

10.1.2. L'organisation logistique dans le circuit flexible de proximité

Le dernier circuit du monde flexible grâce auquel nous souhaitons illustrer notre propos est représentatif de la catégorie des circuits de proximité. Nous les présentons dans une section à part du fait de ses spécificités par rapport aux circuits de grande distribution. L'exemple développé ici met en rapport un maraîcher situé près de Lille et une enseigne locale de distribution comptant 3 points de vente dans la métropole lilloise.
Le fournisseur est donc ici une petite exploitation familiale[99] vendant la moitié de sa production à des grossistes et l'autre moitié directement à des enseignes de distribution alimentaire.

La production est entièrement en propre et l'éventuel stockage des produits se fait sur l'exploitation. Ce dernier reste cependant rare, ne concernant que quelques produits dont les carottes en hiver (ramassées en octobre et vendues jusqu'en mai) et des salades en été, produit très fragile qui peut être stocké 4 ou 5 heures en frigo avant transport chez le client.
La logique qui prédomine est très majoritairement celle du flux tendu. Nous la considérons comme telle car pour la plupart des produits, ce sont les commandes des clients qui déterminent les étapes finales réalisées par le producteur à savoir le ramassage, l'éventuel lavage et le calibrage pour composer les lots à destination des distributeurs. Notons que les clients jouent aussi un rôle dans la définition des volumes et des types de produits réalisés dans la mesure où le fournisseur rencontre les distributeurs en début de saison pour discuter de la structuration de l'offre.

La logique de flux tendu est également perceptible au travers des délais entre la commande du distributeur et la livraison. En effet, pour ces produits-là, le distributeur contacte quotidiennement le fournisseur pour passer commande, ce dernier livrant les produits le lendemain matin sur le site logistique du distributeur près de Lille. Il s'écoule donc moins de 24h entre la commande et la livraison au distributeur, les produits étant pour beaucoup ramassés et préparés le matin de la livraison.
Ces commandes et livraisons sont quotidiennes y compris parfois le dimanche pour éviter des ruptures de stock, les points de vente étant ouverts le dimanche matin.

[99] Seul y travaillent le chef d'exploitation et son épouse.

Le transport est organisé et réalisé en propre par le producteur qui se trouve à environ 15 minutes de route du site logistique du distributeur. Ce transport est 100% routier, avec un taux de chargement pouvant être assez faible. En effet, certains produits sont volumineux, salades en particulier, ce qui nécessite l'utilisation d'un véhicule de grande taille type poids lourds. Or, la variabilité des volumes et de la fréquence élevée des livraisons font que ce véhicule peut contenir peu de produits, la livraison pouvant ne pas être mutualisée avec celle d'autres clients. Ces volumes sont fractionnés et varient non seulement au cours de l'année (plus importants au printemps) mais aussi dans la semaine, les ventes étant beaucoup plus importantes les vendredis, samedis et dimanches.

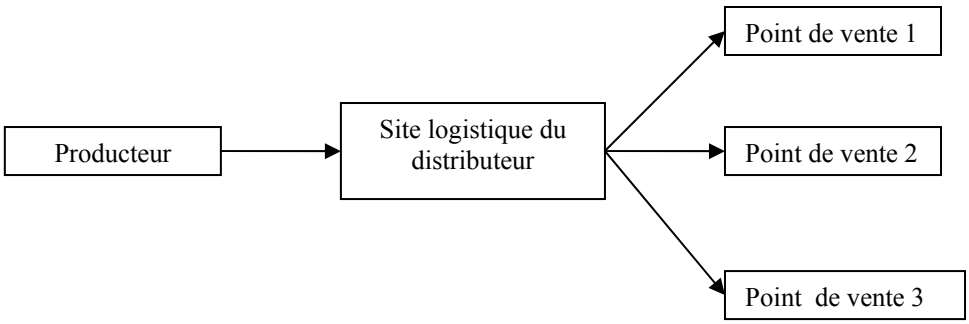
La coordination entre les deux parties ne mobilise pas ici de systèmes complexes de traitement et diffusion de l'information, les opérations logistiques (excepté celles de préparation des produits) restant largement manuelles.

C'est aussi le cas chez le distributeur qui, de par sa taille, ne mobilise pas de moyens logistiques importants. Celui-ci est en effet une enseigne locale de vente de produits alimentaires frais, revendiquant également un ancrage local par le biais de la vente de produits issus de la région Nord - Pas-de-Calais. L'enseigne – filiale d'un groupe - s'étant développée depuis notre entretien, elle comptait 3 points de vente au moment de celui-ci, et un site logistique à côté de l'un de ces points. Les livraisons du producteur interrogé se font sur ce site logistique, les fruits et légumes de la région étant les seuls produits frais locaux à ne pas être livrés directement au point de vente par les fournisseurs.
La logique de flux tendu domine ici aussi. Les points de vente n'ont en effet pas de stock et le distributeur ne stocke pas dans son site logistique, si ce n'est certains fruits locaux conservés quelques jours tout au plus afin de limiter les trajets des fournisseurs. Les commandes passées 48 heures avant par les points de vente leur sont livrées en milieu de journée, après avoir ici aussi été consolidées par le responsable des achats de l'enseigne pour le type de produit commandé.
Les services centraux jouent là aussi un rôle clé dans la définition de l'assortiment du point de vente et la validation des quantités commandées au jour le jour. Ils pilotent également la logistique, mobilisant des outils moins complexes de traitement et diffusion de l'information que dans les circuits précédemment décrits mais ayant avec eux en commun la volonté de maîtriser au mieux les flux.

« *Je mets à disposition une offre dans l'après-midi, avec toutes les références existantes chez l'enseigne, avec mise à jour des prix. Je la mets à disposition des magasins, qui vont pouvoir la visualiser en fin d'après-midi. Ils passent commande le soir ou le matin avant 7h30. Le matin je regroupe les 3 commandes, je regroupe par fournisseur et passe les commandes.* » (distributeur du circuit flexible de proximité)

L'intégration de la logistique n'est toutefois que partielle puisqu'un sous-traitant réalise le transport entre le site logistique – dont il est propriétaire - et les points de vente, et réalise les opérations au sein de ce site, même si les flux de produits y sont toujours pilotés par le distributeur.

Figure 30 : Schéma logistique du circuit flexible de proximité
Source : auteur



Si l'on peut sans conteste constater des différences entre ces trois circuits, nous remarquons en revanche un certain nombre de similitudes quant à l'organisation de leur logistique. La nette prédominance de la logique de flux tendu en est une, chez le distributeur où elle est particulièrement marquée, mais aussi chez les producteurs. Les délais assez rapides de réapprovisionnement des points de vente témoignent notamment de ce phénomène. La circulation rapide des produits et des informations est donc au cœur des problématiques. En découle un important besoin de coordination afin de garantir une présence permanente des produits dans les points de vente.

Les flux stratégiques sont donc à la fois ceux de produits et d'informations circulant de manière fractionnée, cette circulation s'appuyant majoritairement sur l'intégration de cette fonction chez les fournisseurs et distributeurs.

Nous allons désromais voir en quoi ce type d'organisation est lié au monde de production flexible.

10.2. Les caractéristiques du monde flexible

Le monde flexible est le plus représenté de notre échantillon concernant donc aussi bien l'alimentaire que les produits de bricolage - jardinage ou l'habillement.
Ainsi que le soulignent Salais et Storper (1993) un monde de production est un ensemble de coordination autour d'un produit. Nous avons vu, au travers des organisations précédemment décrites, comment peuvent se traduire ces coordinations du point de vue de la logistique et du transport. Nous allons maintenant nous intéresser à ce autour de quoi se construisent ces coordinations, en montrant là aussi les nombreux dénominateurs communs entre les circuits étudiés.

10.2.1. La production

Nous avons, à l'issue de la seconde partie de ce travail, dessiné les traits caractéristiques de chaque monde au regard de la revue de littérature. Nous allons donc ici nous intéresser à ces caractéristiques, notamment le type de production, l'incertitude et la concurrence, afin d'illustrer en quoi ces facteurs expliquent les modes de coordination et donc les organisations logistiques précédemment décrites.

Du point de vue de la production, nous retrouvons dans plusieurs circuits de notre échantillon, les caractéristiques du monde flexible que nous allons expliciter à travers les trois circuits décrits ci-dessus. Les produits réalisés s'adressent pour nombre d'entre eux à un marché particulier et peuvent de ce fait être considérés comme partiellement spécifiques. Les producteurs de ce monde se caractérisent en effet par la production d'un nombre assez important de références régulièrement renouvelées ou enrichies même si ce taux de renouvellement peut être variable, notamment en fonction du secteur d'activité.

Le producteur du circuit d'habillement propose ainsi un millier de références dont le taux de renouvellement annuel est d'environ 40%, l'innovation et la capacité à créer de nouveaux produits étant importante dans ce secteur, ainsi que nous l'avons souligné. Ceci explique également la stratégie de diversification de ce producteur qui est à la fois positionné sur le marché des marques de distributeurs, de marques nationales et de produits destinés à des usages spécifiques. La plupart de ses produits transitent par le circuit étudié sauf les plus spécifiques destinés à l'usage médical et uniquement distribués en pharmacie. La différenciation peut également se faire par un label relatif au type de matières utilisées.

Cette recherche de différenciation se retrouve chez le fabricant du circuit de bricolage - jardinage chez lequel la spécificité des produits se traduit par la réalisation d'outils à l'usage pouvant être très spécifique et, là aussi, par la construction d'une large gamme. Il propose ainsi plus de 2600 références avec la possibilité de création de produits sur mesure pour certains clients, ce qui n'est cependant pas le cas dans le circuit étudié.
Enfin, le producteur du circuit n°3 propose bien entendu une gamme moins large mais qu'il a à cœur d'élargir régulièrement en proposant des variétés anciennes ou d'autres aux propriétés particulières, afin de se démarquer d'autres producteurs et de développer de nouveaux savoir-faire. Il a par exemple introduit trois nouveaux produits à son offre en 2011 et en propose de nouveaux chaque année.

Ainsi la concurrence avec les autres producteurs se joue bien dans ce monde sur le prix des produits mais également sur leur qualité. Les producteurs ne sont en effet pas positionnés sur des produits « basiques » qu'ils cherchent à proposer de meilleurs prix, mais ils se démarquent par la particularité de certains produits proposés, qui vise à élargir les débouchés et à suivre voire anticiper la demande des distributeurs.

« *La diversification des variétés, des types de produits c'est une volonté personnelle même si c'est intéressant pour* [le distributeur] *qui cherche des produits un peu hors du commun* [...]. *On fait beaucoup d'essais de notre côté pour faire de nouvelles variétés. On essaie de rallonger la durée de disponibilité des produits en jouant sur les variétés et la culture sous abri pour aller dans le sens de la demande. La culture sous abri ça permet d'avoir de meilleurs produits et de sécuriser les appros aux distributeurs.* » (producteur du circuit flexible de proximité)

La demande exprimée par l'aval joue ainsi un rôle important sur l'offre tant du point de vue de sa structuration que de sa disponibilité, ce dernier point étant perceptible à travers les organisations logistiques précédemment décrites. Ce n'est pas tant ici la qualité des produits qui pose question et cristallise l'incertitude, les parties interrogées travaillant ensemble depuis plusieurs années, les distributeurs connaissant de fait la qualité de la production proposée. Cette incertitude est ici liée à la demande à court et moyen terme des clients finaux. L'organisation logistique vise donc à garantir la disponibilité immédiate des produits en point de vente, sans toutefois nécessiter d'importants stocks, en particulier cher les distributeurs.

Les actifs et ressources mobilisés ici sont en partie spécifiques, en particulier pour le producteur d'habillement et celui d'outillage. Tous deux possèdent en effet un centre de recherche et développement pouvant être partagé avec les autres entreprises du groupe. Ils

mobilisent donc des savoir-faire particuliers s'appuyant sur une main d'œuvre qualifiée mais aussi des équipements nécessaires à la production de certains produits spécifiques voire sur-mesure pour certains clients.

Du point de vue de la flexibilité, nous voyons au travers des exemples que les quantités sont déterminantes pour la flexibilité externe afin de répondre à l'incertitude quant à la demande à court terme de la part des distributeurs. Ceci se traduit par la logistique du producteur qui vise à assurer une disponibilité immédiate des produits et à s'adapter à un besoin d'approvisionnement rapide dans des quantités calculées au plus juste en fonction de la demande constatée ou prévue pour la journée ou la semaine. La place du prix, autre point majeur de flexibilité externe du monde flexible, est pour sa part plus difficile à évaluer, les acteurs n'étant pas toujours enclins à s'exprimer sur le sujet et celle-ci étant peu perceptible au travers de l'organisation logistique. On peut toutefois noter des ajustements plus ou moins fréquents en fonction des circuits, annuels ou pluri-annuels.
En interne, les efforts de développement de nouveaux produits et d'amélioration de ceux proposés montrent l'importance d'une flexibilité portant sur la qualité des produits.

10.2.2. La distribution

Pour les distributeurs, la différenciation de l'offre est également un point clé, qui est là aussi illustré par les stratégies des trois firmes présentées ici. Dans les trois cas, la largeur et profondeur de gamme[100] sont des éléments déterminants de la stratégie d'enseigne. Les produits des producteurs interrogés leur permettent d'appuyer ces stratégies de différenciation. Par exemple, dans le cadre du circuit d'habillement, l'offre du fournisseur permet de proposer des produits de gamme différente, parfois destinés à des usages spécifiques ou assimilés à des marques nationales connues de longue date par les consommateurs finaux et donc aux propriétés clairement identifiées par ces derniers. Dans le circuit de proximité étudié, les produits proposés permettent d'appuyer le positionnement du distributeur sur des produits frais locaux, ceux-ci faisant l'objet d'une signalétique spécifique très visible dans les points de vente.

Cette volonté de différenciation vis-à-vis du client final se retrouve également dans la largeur et profondeur de gamme des distributeurs avec au moins plusieurs centaines de références

[100] Rappelons que la larguer de gamme désigne le nombre de familles de produits proposées. La profondeur désigne le nombre de références pour une même famille de produits.

proposées pour les familles de produits étudiées et des taux de renouvellement élevés (quasiment 100% d'une année sur l'autre pour le distributeur d'habillement). Là aussi, le prix proposé par le fournisseur est un critère de choix, mais la correspondance de la qualité des produits proposés avec le positionnement de l'enseigne apparaît comme un critère important.

- « ***Pourquoi travaillez-vous directement avec certains fabricants. Qu'est ce qui fait que vous choisissez de ne pas passer par des intermédiaires ?***
- *Ce n'est pas vraiment un choix c'est d'abord le prix, la qualité et la capacité du fournisseur à livrer le produit voulu en quantité voulue qui détermine le fait de travailler ou non avec une entreprise. Après le marché fait que pour tel ou tel produit on va passer par un négociant ou pas*. » (distributeur du circuit flexible de bricolage - jardinage)

Ce discours illustre par ailleurs le fait que la concurrence entre producteurs se joue à la fois sur la qualité et les prix des produits proposés.
Il n'y a en revanche pas d'incertitude forte quant à la qualité des produits. Les producteurs petits ou gros sont ici reconnus et bien connus des distributeurs - existant depuis plusieurs décennies - les signes de qualité (labels, certifications, normes) complétant l'information en la matière. De même, le client final n'aura pas de réelle incertitude face à ces produits du fait des garanties apportées par ces signes de qualité ou l'image de l'enseigne qui a sélectionné ces produits.

La concurrence entre distributeurs porte sur les prix et la qualité comme en témoignent les stratégies de différenciation des enseignes, leur communication sur leur politique tarifaire, mais aussi la place des campagnes de promotion (notamment importantes dans le secteur du bricolage - jardinage).

Leurs stratégies logistiques précédemment décrites montrent une autre caractéristique du monde flexible à savoir l'incertitude sur le futur immédiat, ici la demande des consommateurs finaux. On remarque comme chez les producteurs une réponse à cette incertitude par une flexibilité externe portant sur la quantité de produits - afin d'en assurer la disponibilité permanente sans toutefois augmenter les stocks dans l'enseigne - et le prix qui est l'un des points sur lesquels se joue la concurrence, ainsi que nous venons de le souligner.

Au regard des éléments mis en relief, nous pouvons donc résumer comme suit les caractéristiques de ce monde.

Tableau 28 : Caractéristiques des circuits du monde flexible
Source : auteur

Type de production	Production en petites ou plus grandes séries de produits partiellement différenciés
Circuits observés	Habillement vêtements de dessous Produits de bricolage - jardinage Alimentaire y compris en circuit de proximité
Ressources mobilisées	Majoritairement génériques
Concurrence	Prix, qualité
Modalité de gestion des flux	Flux tendu dominant
Incertitude	Méconnaissance du futur immédiat Traitement : disponibilité immédiate
Pilotage	Aval majoritaire
Flexibilité externe	Quantité et prix

10.3. Les combinatoires de proximités associées au monde flexible

Nous avons jusqu'ici mis en relief les besoins de coordination au sein des circuits du monde flexible, les points sur lesquels portent cette coordination et la traduction de ces besoins du point de vue de la logistique et du transport. Nous allons désormais montrer par quoi cela se traduit en termes de structuration des espaces géographiques et relationnels à travers l'étude des proximités observées dans ce monde.

10.3.1. Les espaces du circuit flexible de grande distribution : primat de la proximité organisationnelle

i. La proximité géographique

Les organisations logistiques précédemment décrites illustrent le fait que la proximité géographique n'est pas déterminante pour la coordination dans le monde flexible, en particulier dans les circuits de grande distribution.

Ceci est en partie vrai pour la proximité amont, c'est-à-dire celle à l'œuvre dans les opérations de production. En partie seulement car nous voyons que certains types de produits proviennent de sites de production situés à l'étranger mais que pour d'autres produits, les sites de production et logistique de la firme sont très proches voire en un même lieu. Nous voyons par exemple que cette proximité sous-tend la logique de juste-à-temps du producteur d'outillage.

Pour ce qui est de la coordination amont – aval, c'est-à-dire entre producteur et distributeur, la situation est variable et la coordination s'accommode d'une faible proximité géographique entre les sites et entre les sièges des firmes qui sont situés dans des régions différentes.
La distance entre les sites des deux firmes peut être de plusieurs centaines de kilomètres, en particulier dans le circuit de bricolage - jardinage qui fonctionne avec une livraison directe du point de vente. La persistance de cet éloignement est notamment rendue possible par l'acceptation de la part du distributeur de délais de livraison de plusieurs jours. Le respect de ceux-ci implique cependant de la part des producteurs une bonne maîtrise des temps de préparation des commandes, le temps de transport pouvant être assez long – 24h ou 48h - lorsque les colis passent par une ou plusieurs agences de l'entreprise de messagerie[101] assurant le transport.

Une proximité géographique temporaire[102] apparaît tout de même nécessaire à la coordination, comme en témoignent les rencontres pluriannuelles entre producteurs et distributeurs. Elles ont pour objet premier le référencement des produis par les enseignes. Elles servent donc à la présentation des produits par le producteur, aux négociations concernant les prix et les quantités et plus largement les conditions commerciales. Ces rencontres sont donc avant tout entre services commerciaux, la logistique pouvant cependant

[101] « *Une messagerie assure le traitement d'envois nombreux de taille inférieure à la capacité unitaire d'un véhicule (colis de tailles diverses, palettes).* […] *Un tel traitement s'opère à travers un réseau où les ruptures de charges opérées dans les nœuds assurent la connexion entre les arcs des opérations de ramassage, de transport longue distance et enfin de livraison finale. Dans cette gamme, des spécialisations fines s'opèrent, qui se distinguent par la rapidité des acheminements, la taille des objets traités, les territoires desservis, etc.* » (Savy, 2007, p. 188)
Quand les entreprises interrogées ne recourent pas à ce type de transport, elles ont le plus souvent recours à l'affrètement qui consiste à transporter un lot complet sans rupture de charge jusqu'à sa destination. Les prestataires proposant ce type de transport ne sont souvent pas les mêmes que ceux faisant de la messagerie.

[102] Pour rappel : nous en retenons la définition proposée par Torre (2009), selon laquelle cette proximité correspond « *à la possibilité de satisfaire certains besoins de contacts de face à face entre acteurs, grâce au déplacement entre différentes localisations* » (op. cit. p. 70). Toujours limitée dans le temps, elle peut être de durée variable.

y être discutée afin de clarifier les attentes des distributeurs et les possibilités offertes en la matière par le producteur.
Pour le circuit d'habillement, ces rencontres se font directement à l'initiative des deux parties. Dans celui du bricolage - jardinage, elles se font notamment par le biais de manifestations organisées par l'union des fabricants du secteur (Unibal). Les services logistiques des deux parties ne semblent en revanche pas se rencontrer même s'ils sont régulièrement en contact.

ii. La proximité organisationnelle

Rappelons avant toute chose que cette proximité renvoie dans le cadre de notre travail aux « *interactions entre les acteurs dans le but de réaliser un objectif commun* » (Coissard, Pecqueur, 2007, p. 8). Son niveau sera donc déterminé par les contacts – leur fréquence et leur contenu - entre firmes au sein de la chaîne, destinés à permettre la distribution d'un produit et des éventuels services et informations qui lui sont associés.

Nous voyons au travers de la proximité géographique temporaire qu'il y a donc un premier besoin de contact entre les firmes relatif aux négociations commerciales. La complexité des informations échangées dans ce cadre et la nécessité d'un échange dynamique permettant de préciser un certain nombre de points et de trouver des accords entre les parties rendent a priori nécessaire la rencontre en face à face. La mise en place de campagnes promotionnelles peut également nécessiter des rencontres en face à face, tout comme le développement de marques de distributeurs, le cas échéant.
Ces rencontres permettent en outre l'établissement des contrats annuels ou courant sur plusieurs mois, régissant ici les relations entre les parties.
Ces contacts sont cependant complétés par de nombreux autres, cette fois à distance, et tout au long de la relation commerciale. Ces derniers ont deux fonctions principales : assurer au quotidien la bonne circulation des flux et en corriger les éventuels défauts, ajuster au mieux la quantité de biens proposés par rapport à la demande.
Ce besoin apparaît toutefois plus marqué dans le circuit d'habillement se traduisant de la manière suivante :

« *On se rencontre en début de saison pour faire le point sur le référencement et l'assortiment. On estime les quantités qui vont être nécessaires par produit. Ensuite on se contacte plusieurs fois dans la saison pour voir comment évoluent les prévisions données en début de saison et réajuster.* […] *On essaie d'avoir des échanges les plus fréquents possibles pour estimer au mieux les quantités.* » (distributeur du circuit flexible d'habillement)

Ces contacts nécessaires à la circulation des flux de produits et à l'ajustement des quantités vont donc être nombreux et passer par différents canaux en fonction de la complexité des informations nécessaires.
Les commandes, hebdomadaires ou quotidiennes, sont passées par fax dans le circuit de bricolage - jardinage, étant dématérialisées dans le circuit d'habillement, passant par EDI (Echange de Données Informatisé). Ces modes étant les modes habituels de passage de commande des enseignes interrogées, ils témoignent les différents niveaux d'implantation des stratégies de rationalisation et optimisation de la circulation des flux informationnels dans les firmes considérées.
Le téléphone et le mail sont ensuite les outils mobilisés pour des contacts pouvant être pluri-hebdomadaires. Ils peuvent se produire entre services commerciaux afin de compléter les échanges en face à face. Ils peuvent aussi servir à passer une commande de dépannage suite à l'absence de certains colis dans une livraison.

Ces contacts impliquent souvent les services en charge de la logistique. Ils permettent pour un nouveau produit ou une nouvelle collaboration de définir plus précisément les conditions de livraison et de conditionnement des produits en précisant les termes des cahiers des charges définis par les distributeurs. Ils peuvent alors se faire entre services centraux ou entre le fournisseur et les entrepôts du distributeur comme dans le cas du circuit n°2 (habillement).

*« C'est une particularité de la grande distribution, l'acheteur est indépendant des entrepôts. Donc on négocie avec l'acheteur puis on distribue aux entrepôts. » (*producteur du circuit flexible d'habillement)

Ce sont donc ces derniers qui précisent les attendus du distributeur et avec lesquels le producteur est en contact au quotidien pour la logistique et le transport.

Ces contacts à distance servent également à gérer d'éventuels aléas concernant la logistique et le transport. Non-conformité des livraisons mais aussi éventuels retards. Le fournisseur organisant le transport de son site à celui du distributeur, il est de sa responsabilité d'assurer la ponctualité des livraisons. Tout problème fait donc l'objet d'un signalement de la part du distributeur et d'un éventuel échange de documents relatifs à une réclamation.

On peut en revanche noter que les relations sont très peu axées sur l'échange de savoir-faire ou de conseils, concernant les produits ou la logistique. Du point de vue des produits, les producteurs comme les distributeurs reconnaissent le peu d'échanges portant sur la perception des produits par le client ou les améliorations éventuellement envisageables, sauf dans le cadre des MDD[103]. Ceci est notamment illustré par le discours du distributeur du circuit n°2

« - ***Est-ce vous faites part aux fournisseurs d'éventuels retours sur la perception des produits, ce que les clients en disent ?***
- *Pas vraiment. Il y a des réunions annuelles organisées par la centrale avec les magasins, durant lesquelles il peut y avoir des retours sur les produits qui sont transmis au fournisseur. Il y a quand même peu d'échanges de cette nature pour ce qui est des marques nationales. Toute la recherche, tout le marketing pour ces produits relèvent du fournisseur.* » (distributeur du circuit flexible d'habillement)

Il en va de même de la logistique, même si les contacts entre services logistiques peuvent servir à des conseils de la part des distributeurs pour la préparation des commandes et colis afin de répondre aux standards imposés par les cahiers des charges de la distribution. Mais ces échanges apparaissent limités de par leur contenu et assez unilatéraux, dans la mesure où ils ont pour vocation principale d'indiquer aux fabricants comment réaliser certaines opérations et qu'il ne s'agit pas du développement de nouveaux processus basés sur une forte concertation entre les deux parties.

La proximité organisationnelle dans ce monde est donc importante, et se traduit par des contacts fréquents inhérents aux commandes et à leur livraison et plus généralement au déroulement de la relation commerciale. Ces relations – le plus souvent à distance - passent par une diversité de moyens de communication. Elles ont avant tout pour but de faire circuler des informations nécessaires à la coordination sans que l'on puisse véritablement parler d'un échange entre les parties visant à mettre en œuvre des processus concertés tant pour la construction de l'organisation logistique que pour le développement de l'offre et l'évolution des produits proposés.

iii. Une proximité institutionnelle faible à moyenne

Ainsi que nous l'avons souligné dans la seconde partie de notre travail, cette proximité désigne « *l'adhésion des acteurs à un espace commun de représentations, de règles d'action et de modèles de pensée et d'action orientant les comportements collectifs (Colletis et al. [1999], p. 27)* » (Coissard, Pecqueur, 2007, p. 8). « *Cet espace commun peut* |notamment] *se*

[103] Marque de distributeur

construire grâce à des relations directes mais non liées à la recherche de l'objectif commun recherché dans le cadre de la proximité organisationnelle, comme par exemple l'appartenance commune à un club de réflexion dans le cadre duquel on se rencontre. » (supra, p. 188).
Elle sera donc ici évaluée au regard d'éventuels contacts directs ou indirects en dehors du circuit de distribution, mais aussi du niveau de partage de certaines valeurs et représentations, en particulier de la convention de performance de la logistique et du transport.

Cette proximité institutionnelle s'avère peu élevée dans les circuits flexibles de grande distribution, si nous prenons l'indicateur de l'appartenance commune à des organismes (associations, fédérations professionnelles…). Cela varie notamment en fonction des secteurs d'activité et filières. En effet, nous constatons que pour les produits de bricolage, la Fédération des Magasins de Bricolage (FMB) et l'organisme unissant une partie de leurs fournisseurs (Unibal) jouent un rôle important dans la coordination, structurant le dialogue entre les deux types d'acteurs et participant à la création et évolution de règles collectives explicites (comme par exemple le code de bonne conduite logistique).
Ces organismes permettent en outre d'organiser les contacts directs entre les deux types de firmes au travers de manifestations / événements. Elles appuient également la structuration de stratégies collectives au sein de chaque type de firmes (fournisseurs et distributeurs) en collectant des informations sur le marché et la demande.
De ce point de vue la proximité institutionnelle est donc plus ou moins élevée en fonction des filières.

Nous avons cependant conscience que ce seul indicateur ne permet de rendre que partiellement compte de la proximité institutionnelle car celle-ci se manifeste également au travers du partage de valeurs et représentations communes, dont le partage du même monde de production et de ses conventions est également un indicateur. Nous reviendrons donc sur ce point lorsque nous aborderons la question de la convention de performance de la logistique et du transport, en nous intéressant notamment au niveau de partage de la convention entre le producteur et le distributeur.

10.3.2. Les espaces du circuit flexible de proximité : une proximité géographique qui n'annihile pas le besoin de proximité organisationnelle

i. Une forte proximité géographique

La proximité géographique est très forte dans ce circuit où les sites du fournisseur et distributeur sont distants de quelques kilomètres avec un temps de trajet d'environ 15 minutes.
La proximité géographie temporaire est également très forte puisque les deux parties se rencontrent quasi-quotidiennement à l'occasion des livraisons effectuées en propre par le fournisseur. Celui-ci peut même se déplacer une nouvelle fois dans la journée en cas de problème sur un produit, ce qui est cependant peu fréquent.

ii. Un besoin persistant de proximité organisationnelle

Il va sans dire que les modalités de contacts et la somme d'informations échangées dans ce circuit ne seront pas les mêmes que dans le circuit de grande distribution. On remarque cependant que le besoin de proximité organisationnelle reste élevé. Celle-ci est activée par le biais de contacts presque quotidiens entre les deux parties, par téléphone pour les commandes et en face à face lors des livraisons. Ces modalités de contact permettent la circulation d'une diversité d'informations et facilitent les ajustements en permettant un échange en temps réel entre les deux parties, qui s'avère d'autant plus nécessaire que la logique de flux tendu avec des délais très courts est fortement présente dans ce circuit.
Ces contacts peuvent également servir à la réactualisation des prix. En effet, ceux-ci sont fixés en début de saison suite à négociation entre les deux parties. Mais ce niveau de prix ne fait pas l'objet d'une contractualisation, les deux firmes n'étant liées par aucun contrat. Cet accord préalable sur le prix facilite la coordination en évitant des re-discussions régulières de ce niveau. Celui-ci peut cependant être modifié en cas de forte fluctuation des cours, ceux-ci étant généralement plus bas que le prix d'achat proposé aux producteurs locaux.

La coordination passe également par des rencontres en début de campagne (été et hiver) afin d'échanger sur ce que le producteur prévoit de mettre en culture et en quelles quantités et sur ce que l'enseigne prévoit comme demande. Des campagnes promotionnelles ont également lieu et nécessitent là aussi une concertation sur les volumes et prix de vente.
Dans ce circuit également le fournisseur souligne le peu de retours de la part de l'enseigne quant à la perception des produits par le client final, ce qui est confirmé par le distributeur. Il y a en revanche ici pour le producteur une possibilité d'accès direct à la clientèle via des

animations en magasin. Ceci lui permet, outre un retour sur la qualité perçue des produits, de mettre en relief vis-à-vis de la clientèle la spécificité des produits proposés et d'appuyer ainsi sa stratégie de différenciation et celle de l'enseigne.
La gestion des éventuels aléas donne lieu à peu de contacts supplémentaires dans la mesure où il n'y a priori pas dans ce circuit de problèmes de transport et où ceux concernant les produits sont rares, donnant lieu à un règlement par téléphone ou à un déplacement du producteur sur le site du distributeur.

iii. Proximité institutionnelle

Le producteur et le distributeur de ce circuit ne font pas partie d'un organisme commun (association ou fédération). Soulignons toutefois que le producteur fait partie d'une organisation créée par la Chambre d'Agriculture du Nord – Pas-de-Calais. Cette organisation est importante pour la création d'une proximité institutionnelle entre producteurs et distributeurs de la région car elle vise à conseiller les producteurs – et faciliter les échanges entre eux – sur les techniques de productions mais aussi les actions à accomplir pour favoriser le référencement auprès des distributeurs. Elle met aussi les producteurs en relation avec ces derniers en organisant des rencontres bi-annuelles auxquelles participe l'agriculteur interrogé. Afin de garantir aux distributeurs la mise en relation avec des producteurs pouvant répondre à leurs attentes elle fixe également des objectifs de qualité qui correspondent aux attentes de la distribution.
L'enseigne interrogée ici ne participe cependant pas à cette démarche, les deux firmes étant entrées en contact grâce à un acheteur ayant précédemment travaillé avec ce producteur. Celui qui lui a succédé et que nous avons interrogé estime pour sa part pouvoir se baser sur son expérience pour identifier les fournisseurs.

« … de toute façon, je travaille depuis 30 ans dans les fruits et légumes, j'ai déjà un carnet d'adresses important et je sais qui travaille bien et avec qui on peut travailler en toute confiance. » (distributeur du circuit flexible de proximité)

Quant au producteur, il estime que cette organisation a eu peu d'impact sur la qualité de sa production.

« *Il y a bien les critères de qualité du « Pôle légumes » mais j'étais déjà bien au-delà de leurs critères parce que dans ma famille ça fait 5 générations qu'on est maraîchers*. » (producteur du circuit flexible de proximité)

On peut toutefois supposer que l'inscription du producteur dans cette organisation joue un rôle sur ses pratiques productives qui tendent vers la demande du distributeur, notamment par le biais de la sélection de certaines variétés et le prolongement de la durée de certaines cultures grâce à la culture sous serre.
De ce fait, l'offre du producteur se rapproche des représentations des distributeurs. Donc, si cette organisation ne joue pas un rôle direct sur la relation entre le producteur et l'enseigne interrogés elle joue un rôle indirect en participant au renforcement de la communauté de représentations qui a conduit les deux firmes a initier leur relation commerciale.

Nous pouvons donc distinguer deux configurations spatiales du circuit flexible, celle du circuit de grande distribution et celle du circuit de proximité. Les deux ont en commun un important besoin de proximité organisationnelle afin d'assurer la coordination nécessaire à la circulation des produits. Celle-ci ne se construira cependant pas de la même manière dans les ceux catégories de circuits, notamment du fait des volumes considérés et de la taille des firmes impliquées. La proximité géographique est bien plus élevée dans le circuit de proximité, soutenue par une proximité temporaire très fréquente. Ce type de proximité est donc bien plus nécessaire à la coordination dans ce type de circuit, bien que les acteurs des circuits de grande distribution doivent régulièrement se rencontrer dans le cadre de leur relation commerciale. Nous pouvons d'ailleurs remarquer dans les deux cas que les relations entre fournisseur et distributeur restent strictement commerciales.
Elles passent cependant par le partage d'un certain nombre de représentations quant à la logistique et la qualité des produits proposés. La proximité institutionnelle entre producteur et distributeur – facilitant la coordination voire permettant de l'initier – est donc bien présente même si faible comparativement à ce qui peut être constaté dans d'autres types de circuits.

Tableau 29 : Les combinatoires de proximités des circuits flexibles
Source : auteur

	Proximité géographique	Proximité organisationnelle	Proximité institutionnelle
Circuit de grande distribution	Faible Proximité temporaire régulière	Elevée	Faible à moyenne
Circuit de proximité	Forte Proximité temporaire très fréquente	Elevée	Faible au regard de l'appartenance à des organismes communs Moyenne au regard de la relation commerciale

10.*4. Les conventions de performance de la logistique et du transport dans le monde flexible*

Nous allons dans cette section analyser les attentes des entreprises quant à la performance de la logistique et du transport et analyser les leviers d'amélioration en la matière. Pour ce faire, nous commencerons par analyser le champ lexical mobilisé par les entreprises pour qualifier une logistique performante. Le cas échéant, nous nous pencherons également sur les critères de choix des prestataires logistiques et de transport puis sur le rôle plus ou moins stratégique de la logistique dans la performance de l'entreprise. Après avoir interrogé les processus d'évaluation de cette performance et du traitement du non-respect des objectifs, nous conclurons sur une analyse des leviers d'amélioration de cette performance dans les différents types de circuits.

10.4.1. Les mots de la performance

Nous avons, au cours des entretiens, interrogé les firmes sur leur définition d'une logistique performante afin de mettre en relief les points paraissant les plus importants à leurs yeux.

i. Dans le circuit de grande distribution

Les deux **fabricants** des circuits de grande distribution sont représentatifs des firmes de ce monde dans la mesure où leur discours met en relief l'importance du délai. A la question sur ce qu'est pour eux, en quelques mots, une logistique performante les deux responsables répondent en effet de la manière suivante :

« *Un temps le plus court possible entre la fabrication et la livraison. Le juste-à-temps.* » (producteur du circuit flexible d'habillement)

« Une logistique qui satisfasse le client, avec une livraison dans les délais qui amène le bon produit dans les bonnes quantités. La livraison la plus conforme possible. » (producteur du circuit flexible de bricolage - jardinage)

La question des **<u>délais</u>** est donc récurrente ce qui apparaît logique compte-tenu de la place du juste-à-temps dans ces chaînes. Nous voyons cependant qu'elle ne renvoie pas exactement à la même acception pour les deux responsables, ce qui représente les deux façons de voir la question des délais.

L'une, celle du circuit d'habillement, renvoie à la recherche d'un délai le plus court possible au sein de la chaîne logistique amont (c'est-à-dire celle qui permet la fabrication du produit et son acheminement vers le distributeur). La seconde renvoie plus à l'idée de respect des délais sans recherche, a priori, du délai le plus court possible. Mais nous pouvons supposer que ce producteur est également attaché à un délai court comme en témoigne l'organisation de sa production et des flux de produits finis (qui montrent une forte implantation de la logique de juste-à-temps).
L'objectif d'un délai court est donc déjà atteint dans ce circuit. De ce fait, le délai continue d'importer mais il est mis sur le même plan que les critères de conformité de livraison (respect des quantités et types de produits commandés).
Le délai de livraison demandé par le distributeur après réception de la commande par le fournisseur étant plus court dans le circuit d'habillement que dans celui de bricolage - jardinage, il est en outre logique que la recherche du délai le plus court possible soit plus mise en avant dans le premier.

Le discours des **distributeurs** fait écho à celui des fournisseurs et nous retrouvons dans ces firmes la question du **respect des délais** et de la **conformité des livraisons**.

« *Le plus important c'est le respect des délais et qualité de service : livrer le bon produit, conforme à la commande, dans les délais et au meilleur prix* » (distributeur du circuit de bricolage – jardinage)

Nous voyons dans ce circuit une correspondance du discours du fournisseur et du distributeur, bien que ce dernier ajoute le critère de coût qui n'apparaît cependant pas en premier.

« *Ce qui compte d'abord c'est le respect des délais et le respect des commandes passées par les magasins.* » (distributeur du circuit d'habillement)

Ce discours est très proche de celui de l'autre distributeur et traduit le fait que la disponibilité immédiate des produits en rayon est un élément important dans ce monde, ce qui nécessite certes des livraisons rapides mais également la présence du bon produit, les points de vente et distributeurs n'ayant pas de stock pour palier une éventuelle défaillance du fournisseur.

ii. Dans le circuit de proximité

Le discours du producteur du circuit de proximité va dans le même sens.

« *Il faut savoir s'organiser pour que le produit arrive à maturité au bon moment, surtout pour les produits sensibles. Ensuite, surtout pour les distributeurs hors grossistes, c'est important de pouvoir venir tous les jours voire de réapprovisionner dans la journée si besoin.* » (producteur du circuit flexible de proximité)

Il évoque lui aussi l'importance de l'organisation de la production, avec, comme pour l'habillement, la contrainte de pouvoir garantir la disponibilité du produit au moment de l'année où il doit être commercialisé. Il y a donc la dimension de respect des délais mais aussi des délais les plus courts possibles pour la livraison, ce qui est une fois de plus explicable par les caractéristiques du monde flexible mais est renforcé par la fragilité des produits concernés ici (salades en particulier) qui demande une circulation très rapide jusqu'au point de vente.

Le discours du **distributeur** de ce circuit se démarque de celui des autres firmes car il ne met pas l'accent sur la question des délais, Il revient plutôt sur l'objectif que doit permettre d'atteindre à l'enseigne une organisation logistique performante : à savoir **garantir la disponibilité d'une offre diversifiée** tout au long de l'année.

« *On cherche à fournir une grande variété de produits toute l'année, quitte à ce qu'il ne soit pas de saison. Par exemple des oranges toutes l'année. Les clients veulent de tout toute l'année mais ils voudraient aussi que ce soit de proximité, du local. Si on ne proposait que ces derniers il y aurait très peu d'offre, il faut le faire comprendre au client.* » (distributeur du circuit flebile de proximité)

Mais la question du **délai** n'est pas absente du discours puisque le distributeur souligne lé nécessité de délais courts pour certains types de produits. Ceci transparait notamment dans les raisons invoquées pour expliquer le fait de travailler avec des producteurs locaux pour certains produits et qui montrent bien ce qui est attendu de la part de ces derniers.

« *Pour la saladerie, travailler directement avec un local, l'avantage c'est de travailler avec de la marchandise commandée le soir et livrée le lendemain matin coupée juste avant. Donc qualité, fraicheur, délai d'approvisionnement.* » (distributeur du circuit flexible de proximité)

La rapidité d'approvisionnement est donc bien un élément clé.

10.4.2. Critères de choix des prestataires de transport et logistique

i. Dans le circuit de proximité

Seul le distributeur recoure à un – et unique - prestataire pour la logistique (location d'un frigo et d'un quai) et le transport. Compte-tenu de l'inscription géographique de l'enseigne et de la nature des produits, les critères ont été **l'implantation locale** du prestataire – dont son

habitude du transport sur courte distance dans la métropole lilloise – et ses moyens en termes de transport frigorifique, donc son **aptitude** à transporter les produits.
Les critères du circuit de proximité se démarquent clairement de ceux des autres circuits de ce monde.

ii. Dans le circuit de grande distribution

Les firmes des circuits de grande distribution externalisent presque systématiquement le transport, conservant pour la plupart l'exécution des opérations logistiques et dans tous les cas leur pilotage.
Les critères sont variables en fonction du niveau recherché de spécificité de la prestation. Ainsi, le fournisseur du circuit d'habillement qui a développé un système de préparation anticipée met en avant la capacité du prestataire à mettre en œuvre ce type d'organisation, dont à fournir un **service sur mesure**. Viennent ensuite **tarif et fiabilité**, c'est-à-dire la capacité à livrer les bons produits dans les temps. Nous parlons toutefois ici de la messagerie car pour l'affrètement le premier critère, voire unique critère comme souvent est le prix.
Les prestations étant plus standard dans le circuit de bricolage - jardinage ce sont avant tout le prix et la fiabilité qui guident le choix de la firme.

Ces critères se retrouvent chez les distributeurs avec, là aussi, une différence en fonction du degré de sous-traitance et de complexité de la prestation attendue. Ainsi, le distributeur de bricolage - jardinage qui est en pleine phase de mutation de sa logistique, gère des produits très divers avec une forte saisonnalité et sous-traite le transport mais aussi le stockage et la préparation de commande. Il attend un haut niveau de compétence de la part du prestataire avec une capacité à proposer des solutions sur mesure à l'enseigne voire à la guider dans ses choix. Le prix est donc ici bien moins déterminant.
Il l'est plus chez le distributeur d'habillement, celui-ci déclarant toutefois ne pas systématiquement sélectionner le moins disant mais des firmes qui sont aussi capables de respecter le cahier des charges très précis élaboré par l'enseigne.

De manière générale on peut donc constater une convergence des critères entre producteurs et distributeurs.

10.4.3. Modalités d'évaluation et gestion des aléas

i. Dans le circuit de grande distribution

Compte-tenu des volumes en circulation et des impératifs liés à la logique de juste-à-temps, les attentes sont fortes en termes de performance de la logistique et du transport.
Il en découle la fixation d'objectifs précis, le développement de processus d'évaluation et de mesures correctives en cas de problème. Si les entreprises ne sont pas toujours enclines à détailler leur stratégie en la matière, nous avons cependant pu collecter des éléments significatifs.

Pour ce qui est des procédures d'évaluation de la performance logistique, nous nous sommes notamment intéressés aux processus mis en place à l'égard des prestataires.
Nous constatons que ceux des fournisseurs apparaissent moins complexes que ceux mis en œuvre chez les distributeurs ce qui est, une fois de plus, illustré par les deux exemples développés.
Nous notons ainsi que, si les fournisseurs opèrent un suivi régulier de la qualité de prestation, ils ne réalisent pas d'audits et n'instaurent pas de réunions fréquentes destinées à faire le point sur la situation. Ils suivent en effet le taux de service (ponctualité des livraisons, taux de litiges, etc.) mais n'interviennent pas s'ils ne constatent pas de problème récurrent. Ainsi le producteur du circuit de bricolage - jardinage ne fait qu'un point annuel avec ses prestataires.
Les sanctions en cas de perte ou dégradation des colis sont prévues à l'avance par les contrats cadrant la relation, les retards ne donnant pas lieu à des sanctions dans la mesure où ils ne conduisent pas à un taux de service en dessous du seuil fixé. On peut toutefois supposer que celui-ci est élevé dans la mesure où les distributeurs peuvent appliquer des pénalités et refuser les chargements qui n'arrivent pas à l'heure au rendez-vous fixé par la plate-forme ou le point de vente.
Le producteur du circuit d'habillement souligne à ce sujet que la maîtrise de la performance de la logistique interne et de la coordination avec les fournisseurs est un pont clé pour assurer le respect des délais demandés par les distributeurs.

« […] *Mais il n'y a pas de système de pénalités de retard. On ne peut pas les leur imputer car c'est à nous de donner assez de délai au prestataire pour livrer.* » (producteur du circuit flexible d'habillement)

Dans ce circuit qui compte beaucoup de flux venant d'autres fournisseurs, la performance logistique de ces derniers est en revanche plus étroitement surveillée, avec des points pluriannuels portant sur la ponctualité et plus largement sur le respect d'un cahier des charges récemment défini.

Les attentes des distributeurs semblent plus importantes, ce dont témoignent les procédures mises en œuvre et les nombreux documents rappelant les attentes précises de la firme (chartes, cahier des charges…). Ces procédures et documents s'appliquent aux fournisseurs comme aux prestataires de la logistique et du transport aval.
Ils s'appliquent en particulier aux prestataires intervenant dans les sites logistiques et qui jouent de ce fait un rôle important dans la circulation des biens. Le distributeur d'habillement a ainsi mis en place une procédure de certification à l'attention de ces prestataires, à laquelle peuvent également adhérer des transporteurs, assortie d'audits réguliers par le distributeur et d'un suivi, si non permanent du moins hebdomadaire, des grands indicateurs de qualité (ponctualité, conformité des colis et chargements, respect des procédures de transmission de l'information, etc.).
Sans être aussi drastique, le suivi des indicateurs de qualité de service donne également lieu à des rencontres régulières dans le circuit de bricolage - jardinage, entre le prestataire logistique et le distributeur. Le suivi de la prestation de transport entre les entrepôts du distributeur et ses points de vente se fait lui via des audits trimestriels portant sur le respect des délais et des tarifs et les taux de litiges, les flux aval étant suivis en temps réel et de manière automatisée par le service logistique du distributeur afin de gérer au plus vite d'éventuels retards et aléas et anticiper les éventuelles ruptures de stock en point de vente. On retrouve d'ailleurs ce suivi en temps réel et préventif chez l'autre distributeur alors qu'il est moins présent chez les fournisseurs. Cette procédure d'évaluation est en outre assortie d'un plan annuel interne d'amélioration de la performance avec notamment des objectifs de réduction des délais de livraison ou des litiges.

Nous remarquons donc pour ce type de circuit des procédures complexes et continues d'évaluation de la performance. Les prestataires logistiques jouant chez les distributeurs un rôle plus important dans la circulation des produits, ils sont soumis à des exigences plus élevées que chez les fournisseurs, assorties de procédures de contrôle plus strictes. Cette disparité se retrouve également pour la simple prestation de transport qui est pourtant autant

utilisée chez les fournisseurs que chez les distributeurs, ce qui montre un besoin accru de rapidité et fiabilité de circulation des flux à mesure que l'on se dirige vers l'aval de la chaîne.

ii. Dans le circuit de proximité

Cette circulation des flux apparaît en revanche aussi rapide en amont qu'en aval dans le circuit de proximité.

Le producteur de ce circuit ne met cependant pas en œuvre de réelle procédure d'évaluation de sa performance logistique, celle-ci étant largement gérée de manière informelle.

Le distributeur n'a pas défini de cahier des charges relatif à la logistique et au transport vis-à-vis des fournisseurs ou du prestataire de transport et logistique. Les seuls aléas logistiques rencontrés avec ce fournisseur – et de manière générale avec les producteurs locaux - étant parfois une rupture de stock dans la journée, nous avons vu que la correction de ce problème se faisait par un simple trajet supplémentaire du producteur. Ceci est permis par la forte proximité géographique avec ces producteurs s points de vente. De plus, les producteurs locaux ont pour habitude de prévenir assez à l'avance le distributeur de l'indisponibilité de certains produits afin que celui-ci puisse « se retourner » ce qui est grandement facilité par la proximité immédiate de grossistes.

Malgré une nécessité de circulation rapide des produits, l'évaluation de la performance logistique est donc assez peu présente, cette logistique étant a priori peu problématique pour les produits régionaux. La coordination n'a donc pas ici besoin de tels dispositifs, étant facilitée par le faible éloignement géographique des firmes, leur faible taille, et donc les volumes relativement peu importants. Ceci est aussi lié à la souplesse de l'organisation permettant notamment au distributeur de s'approvisionner rapidement auprès d'autres firmes pour garantir la présence de produits en magasin même si ceux-ci ne sont pas exactement de même qualité.

10.4.4. Leviers d'amélioration de la performance

i. Dans le circuit de proximité

Bien entendu, les leviers d'amélioration de la logistique et du transport passeront par des outils et mesures moins complexes que dans les circuits de grande distribution. Mais ils ne sont pas pour autant inexistants.

Le **producteur** de ce circuit n'envisage **aucun levier** estimant que ni la logistique ni le transport ne sont problématiques, la coordination étant dans son ensemble considérée comme allant dans le sens des intérêts respectifs des deux parties. La proximité géographique avec le client fait que le trajet, même répété, est perçu comme peu contraignant d'autant que ce flux peut être mutualisé avec ceux destinés à des clients proches.

Lorsque nous évoquons avec le producteur l'éventualité d'une collaboration logistique avec d'autres firmes celui-ci met en avant des facteurs courants d'explication du faible nombre d'initiatives en la matière dans les chaînes logistiques en général, à savoir l'existence dans chaque firme d'organisations autonomes visant avant tout à répondre aux impératifs de délai fixés par les distributeurs. Il met donc en exergue l'incompatibilité des horaires, notamment de « ramasse ». L'éventuelle nécessité de réorganisation interne constitue donc un frein. Ceci impliquerait par ailleurs une modification de l'organisation du distributeur qu'il serait là aussi probablement difficile d'envisager / mettre en place puisque cela pourrait impliquer le long de la chaîne un ralentissement de la vitesse de circulation des flux de produits, peu compatible avec les logiques des deux acteurs.

Cette solution - ou le recours à un transporteur - serait en revanche jugée plus envisageable pour un transport sur plus longue distance. Ceci n'est cependant pas en projet dans le cadre de la vente directe aux distributeurs, le producteur préférant limiter son aire de chalandise à un rayon d'environ 20 km autour de l'exploitation. Ceci peut être interprété comme une volonté de sa part de conserver la maîtrise de la logistique et pouvoir garantir des délais très courts d'approvisionnement, orientation permise par la localisation de l'exploitation en milieu périurbain.

Le **distributeur** envisage pour sa part des leviers en termes de **matériel** (agrandissement et amélioration des équipements dans la plate-forme) mais aussi et surtout organisationnels par le biais de nouveaux processus de **coordination externe** (c'est-à-dire avec les producteurs) et la **maîtrise accrue de l'organisation**.
Plus particulièrement, le distributeur souhaite développer le principe de « franco dirigé ». Il s'agit d'un système dans lequel le transport amont est organisé par le distributeur mais payé par le fournisseur. L'enseigne ne l'envisage pas pour les circuits régionaux mais pour des approvisionnements plus lointains, par exemple fruits du sud de la France. Ceci permet de mutualiser le transport amont et donc de limiter le nombre d'arrivages chez le distributeur ce

qui simplifie les opérations pour la logistique aval. Cela en complexifie en revanche la gestion pour le distributeur qui doit organiser une logistique amont dont il n'avait jusqu'à présent pas la charge. En contrepartie, il bénéficie d'une plus grande maîtrise de cette logistique et de ses coûts, laissant cependant une marge de manœuvre plus faible aux producteurs pour l'organisation de leur activité, les impératifs de délai restant très importants.

« *On voudrait faire du franco dirigé quand l'enseigne sera plus grosse, par exemple pour les fruits du sud de la France venant de Perpignan. C'est-à-dire qu'une fois qu'on a plusieurs fournisseurs dans cette zone, on choisit un transporteur payé par les producteurs. Ca permettra de faire une tournée de ramasse chez 5-6 producteurs puis de faire un camion complet pour ne plus avoir qu'une livraison. Ca se fait pas mal par bouche à oreille. Quitte à ce que ce soit des producteurs dont le prix des produits est plus élevé… Le but aussi c'est de garantir un prix d'achat correct au producteur pour qu'il continue à travailler et qu'on garde ce bon fournisseur, ce dont ne se soucie pas la grande distribution. […] La logistique est stratégique notamment sur les longues distances car il ne faut pas rater les heures de départ. D'où la grande importance du développement du franco dirigé pour avoir une organisation plus souple et qu'on puisse mieux maitriser. Le but est de déléguer au transporteur mais s'il a un problème de chargement, par exemple tournée qui a pris du retard, il devra nous prévenir pour qu'on mette la pression sur les producteurs. Parce que les camions ont des contraintes de vitesse qui font qu'ils ne pourront pas rattraper le retard et qu'à la plate-forme les opérations ne pourront pas se faire à l'heure.* » (distributeur du circuit flexible de proximité)

Des actions sur le transport aval – en particulier livraison en tournée des points de vente - ne sont en revanche pas envisagées a priori, ce qui peut s'expliquer par les impératifs d'heure de livraison de points de vente fixés par l'enseigne, mais aussi par l'éloignement de certains d'entre eux, particulièrement ceux crées depuis l'entretien.

Le distributeur envisage également la mise en place de systèmes plus automatisés de passage de commande par fax ou mail auprès des producteurs, donc un recours accru aux **TIC** s'accompagnant de procédures plus standardisées d'échanges de données.

Nous pouvons donc résumer ainsi les éléments sur les leviers de performance dans ce circuit. Les leviers envisageables ont été évoqués par les enquêtés au cours de l'entretien, sauf mention contraire. Les raisons et freins ont été soit donnés par l'entreprise interrogée soit déterminés par l'auteur.

Tableau 30 : Les leviers logistiques de performance du circuit flexible de proximité
Source : auteur

	Producteur	Distributeur
Leviers envisagés et mis en place	Optimisation Raison : diminution des temps et frais de transport	Coordination externe (franco dirigé) Matériel (création puis agrandissement entrepôt) TIC Raisons : développement de l'achat direct, meilleure maitrise des opérations, gestion de volumes croissants de flux
Leviers envisageables	*Du point de vue de l'auteur :* *Mutualisation avec d'autres producteurs* *Raison : gain de temps pour le producteur, limitation des nuisances liées au transport* *Freins : OLT autonomes, demande des distributeurs, rapidité de circulation des flux, faibles distances parcourues*	*Du point de vue de l'auteur :* *Tournées pour le transport aval* *Raison : limitation des nuisances environnementales* *Freins : éloignement de certains points de vente, logique de juste-à-temps*

ii. Dans le circuit de grande distribution

Les types d'outils envisagés et mis en place pour améliorer la logistique des circuits flexibles de grande distribution ne sont pas nécessairement de nature très différente de celle des leviers du circuit de proximité. En effet, les TIC, la coordination externe, ou encore la maîtrise des opérations se retrouvent également parmi les leviers de ce type de circuits.

Pour ce qui est du circuit d'habilement, on remarque une tendance dans les deux firmes interrogées à travailler sur la **coordination externe** avec l'amont. Toutes deux cherchent en effet à améliorer ce point même si cela passe par des outils différents. Le producteur souhaite avant tout appuyer par ce biais sa stratégie d'optimisation des opérations et accroitre la fiabilité des livraisons de ses fournisseurs.

En définissant une charte logistique avec des objectifs précis de qualité et de standardisation des flux de produits et d'informations, le producteur assure en effet une logistique amont de meilleure qualité et une vitesse accrue de circulation des flux. Standardiser la taille des colis,

leurs étiquettes ou bien encore la manière dont les fournisseurs peuvent communiquer avec la firme permet de faciliter la gestion des flux en limitant la variété des opérations à réaliser et des situations rencontrées. A travers cette recherche d'une meilleure coordination externe, le producteur souhaite donc appuyer sa stratégie d'**optimisation**, c'est-à-dire d'accroissement de la circulation des flux – en termes de vitesse et / ou volume - tout en maîtrisant les moyens nécessaires à cet accroissement.

Cette recherche d'optimisation se traduit également par les actions menées par la firme dans son site logistique, consistant à accroitre l'automatisation des préparations de commandes afin d'accélérer et fiabiliser le processus. Elle est aussi perceptible à travers le projet d'agrandissement de l'entrepôt. Nous pouvons également à travers ce dernier point voir sa volonté de limiter la dépendance vis-à-vis des solutions de stockage des prestataires et / ou une des conséquences du « rapatriement » de certaines production sur le site attenant, donc un accroissement des circuits courts. Ces modifications du site logistique font donc appel à des leviers concernant les **matériels** utilisés mais aussi l'utilisation des **TIC et systèmes d'information** qui devrait aller de pair avec la mise en place des nouveaux processus.
En termes de coordination externe, le producteur de ce circuit rejoint d'autres producteurs interrogés sur les difficultés de communication parfois liées à la séparation, chez les distributeurs, des services commerciaux / des achats et de la logistique.

Le distributeur de ce circuit d'habillement, ayant déjà mené des initiatives sur la coordination interne, n'envisage pas d'action en ce sens mais un travail portant lui aussi sur la coordination avec l'amont. Il rejoint la stratégie du distributeur du circuit de proximité en recherchant une **maîtrise accrue des opérations**. Plus précisément, il cherche à supprimer la livraison directe des points de vente par les fournisseurs en développant un système de transit alloti qui consiste à regrouper les livraisons du fournisseur sur certains sites logistiques. Les raisons de ce choix sont les suivantes :

« *La prise de propriété du produit au niveau de la plate-forme permettra d'effectuer en amont le contrôle du respect des commandes pour l'ensemble des magasins. Actuellement, il n'y pas de remontée des irrégularités de livraison, notamment en termes de délais, de la part des magasins livrés en direct.* »
« [L'enseigne] *pour ces produits, veut développer le transit alloti. Mais je ne veux pas porter/ gérer le stock à la place du fournisseur. Ce que veut l'enseigne c'est sécuriser le circuits d'approvisionnement, c'est-à-dire avoir une livraison sur la plate-forme de la part du fournisseur pour pouvoir contrôler de manière centralisée la date de livraison, la conformité par rapport à la commande. Le but est de supprimer la livraison directe aux magasins, pour laquelle la centrale n'a pas de visibilité, ne peut rien suivre, rien contrôler. Et puis ça permet aussi de réduire les*

coûts / charges de travail dans le magasin liés à ce contrôle décentralisé. […] Ca permettrait aussi de faire signer un cahier des charges à tous les fournisseurs qui les obligerait à spécifier quel jour ils livreront les produits pour l'ensemble des magasins. » (distributeur du circuit flexible d'habillement)

Nous voyons donc que cette mesure vise à accroitre l'optimisation de la chaîne / réduire les coûts et favoriser le contrôle de celle-ci par la centrale d'achat.

Un autre axe porte sur la réduction des minimums de commande imposés par les fournisseurs. En cohérence avec la logique du monde flexible, le distributeur cherche donc à implanter encore d'avantage la logique de juste-à-temps et de fractionnement des flux en commandant des volumes les plus proches possibles de ceux vendus ou estimés nécessaires pour chaque point de vente.

Cette volonté de fragmentation accrue des flux amont entre en contradiction avec la volonté affichée par le distributeur d'**améliorer la performance environnementale** de sa logistique. Celle-ci se traduit par un travail sur la qualité environnementale de certains sites logistiques, le recyclage de certains emballages dans ces sites, l'optimisation du transport et notamment des taux de chargement ou encore un travail sur la réduction des emballages pour les produits de marque de distributeur.

Ce dernier type d'action est en effet constaté chez le fabricant interrogé qui réalise des MDD pour l'enseigne. C'est même l'un des axes majeurs de l'entreprise en termes de durabilité de la logistique et du transport. Elle travaille cependant sur bien d'autres points comme l'achat de produits certifiés pour les emballages, la réduction des émissions de gaz à effet de serre liés au transport ou encore la réduction des pollutions sur l'ensemble du cycle de vie des produits. Mais nous pouvons constater ici encore que la réduction du besoin en transport qui serait induite par une limitation de la circulation des produits n'entre pas dans les leviers envisagés.

Cet exemple résume bien les leviers du monde flexible que nous avons retrouvés dans la plupart des entretiens, la hiérarchie des leviers pouvant varier, notamment en fonction de la taille de l'entreprise et des processus d'amélioration de la performance déjà mis en place.

De ce fait, nous développerons moins le deuxième exemple du circuit flexible de grande distribution.

Signalons toutefois que, pour le fournisseur, la perception des leviers d'amélioration est là encore en cohérence avec son discours sur ce qu'est une logistique performante.

« - *Ça fonctionne bien. Il n'y a pas besoin de complexifier les procédures, les outils sont efficaces, notamment les modes de commande par EDI* [non encore mis en place avec le distributeur interrogé au moment de l'entretien].
- Et pour ce qui est de la logistique amont, la coordination avec les fournisseurs ?
- *Pas de problème non plus en amont car on connait nos fournisseurs, on sait isoler ceux qui peuvent être litigieux. A ce moment là on isole la marchandise à l'arrivée pour contrôle.* » (producteur du circuit flexible de bricolage - jardinage)

On note donc que, si la logique de juste-à-temps est bien présente dans ce circuit, le producteur ne cherche pas à la renforcer en mettant en œuvre ou envisageant des processus dédiés à l'accroissement de la vitesse de circulation des flux, le responsable cherchant avant tout la conformité par rapport à ces attentes et celles du client.
Ce type de stratégie n'est en revanche pas propre aux filières de bricolage - jardinage, puisque certains des fournisseurs de ces filières citent également des leviers relatifs à la coordination externe, à l'optimisation ou aux TIC.

D'ailleurs, le distributeur de ce circuit mobilise également des leviers relatifs aux **TIC et systèmes d'information** – encore peu déployés dans l'entreprise –, à **l'optimisation** et plus marginalement à la coordination externe en vue de réduire les délais d'approvisionnement et améliorer la planification des flux.
La logistique de l'enseigne étant en cours de mutation - à l'image de nombre de celles du bricolage et jardinage - le responsable interrogé ici souligne les leviers actuellement mobilisés pour améliorer la coordination interne et le développement des sites logistiques **(levier matériel)** pour appuyer la stratégie de croissance, ou la **mutualisation** de la logistique des trois enseignes du groupe.

Tableau 31 : Les leviers logistiques de performance du circuit flexible de grande distribution
Source : auteur

	Producteur	Distributeur
Leviers envisagés et mis en place	Coordination externe Optimisation TIC / Système d'information Matériel Performance environnementale <u>Raisons :</u> Accélération et fiabilisation de la circulation des flux	Coordination externe Maitrise des opérations Optimisation / réduction des coûts TIC / Système d'information Coordination interne Matériel Performance environnementale <u>Raison</u> : accélération de la circulation des flux

Leviers envisageables	*Du point de vue de la firme interrogée* Coordination externe (par une autre organisation interne du distributeur) Raison : Meilleure prise en compte des contraintes logistiques du fournisseur lors de la définition des conditions commerciales Frein : rapport de pouvoir au sein de la chaîne, pilotage par l'aval	

CONCLUSIONS SUR LA LOGISTIQUE DU MONDE FLEXIBLE :

Le monde flexible concerne donc des circuits de proximité et de grande distribution se différenciant logiquement par leurs espaces d'inscriptions mais ayant en commun un besoin de proximité organisationnelle pour soutenir la coordination. Celle-ci a pour but principal d'assurer une circulation rapide des produits et leur disponibilité permanente dans les points de vente – sans toutefois nécessiter des stocks importants - suivant une logique de juste-à-temps particulièrement implantée dans les firmes de distribution mais impactant également la logistique des fournisseurs dans ces chaînes pilotées par l'aval. La question des délais et de leur réduction est ici centrale, suivie par celle de la fiabilité des livraisons dans les sites logistiques du distributeur ou les points de vente. Les leviers mis en œuvre vont donc dans ce sens, la coordination externe étant le plus important, suivi de l'optimisation et du déploiement des systèmes d'information.

Cet impératif de circulation rapide des produits a donc un impact sur la logistique du circuit de grande distribution mais aussi sur celle du circuit de proximité. Pour ce dernier, cela conduit l'agriculteur à privilégier une stratégie logistique individuelle permettant des approvisionnements rapides et très fréquents des enseignes. Elle est facilités par la proximité géographique avec le distributeur et nécessite une proximité institutionnelle, même si elle n'est pas forcément très élevée.

Chapitre 11 : La logistique du monde industriel : ajuster les quantités et gérer les stocks

Ayant rencontré dans ce monde une moins grande diversité de configurations que dans le monde flexible, nous ne présenterons en détail qu'un seul circuit. Nous l'avons bien entendu choisi car il est représentatif des logiques observées pour ce monde industriel, mais également car sa configuration est proche de celle d'un circuit de proximité, ce qui permet d'étudier les leviers logistiques de performance d'un circuit du monde industriel mettant en relation des producteurs et un distributeur peu éloignés d'un point de vue géographique.

11.1. L'organisation logistique du monde industriel : le circuit court de la grande distribution alimentaire

Ce circuit met en rapport un groupement d'arboriculteurs et une enseigne de grande distribution. Nous pouvons d'ailleurs noter que tous les circuits de ce monde issus dans notre échantillon impliquaient une enseigne de grande distribution alimentaire, les fournisseurs étant pour leur part du secteur alimentaire ou de l'habillement.

11.1.1. La logistique du fournisseur

Le fournisseur dans cet exemple est un groupement de 15 arboriculteurs du Val de Loire et du Nord – Pas-de-Calais. Sept d'entre eux sont situés dans cette dernière région, avec une organisation logistique propre que nous allons décrire ici. Pour ce faire, nous nous appuyons sur l'entretien réalisé auprès du coordinateur des producteurs pour cette région.
Le groupement propose quatre fruits mais seuls deux sont vendus à l'enseigne interrogée, des pommes et, plus marginalement, des poires. Ce coordinateur, qui est par ailleurs arboriculteur, possède une exploitation à environ 70 km de Lille. Il stocke ses produits dans un site, une station, située à 17 km et utilisée par un autre arboriculteur du groupement. Mais cette station est de taille bien moindre que celle qui est utilisée par les cinq autres membres pour la région et qui est, elle, située à une trentaine de kilomètres de Lille.

La production du groupement est entièrement en propre, celui-ci ne vendant que les produits de ses membres. La gestion des flux au sein de la firme témoigne d'une logique de stock notamment liée à la logique circulatoire du monde de production industriel mais aussi à la nature des produits. Ceux-ci sont en effet cueillis en septembre / octobre, puis stockés dans les

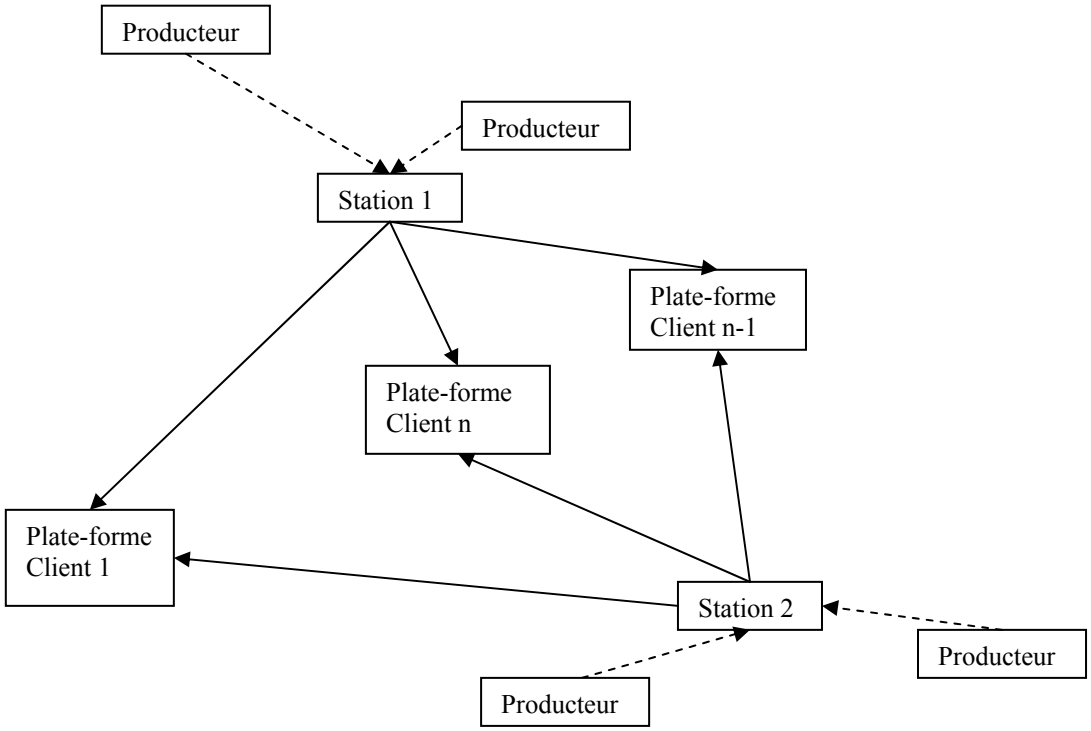
stations de septembre à juin, pour ceux vendus le plus tardivement. Les stations sont donc exclusivement approvisionnées durant cette période de cueillette par chaque arboriculteur qui vient individuellement apporter ses produits. Cet approvisionnement a lieu plusieurs fois par jour si l'arboriculteur est très proche de la station, tous les deux jours pour celui interrogé, une fois par semaine pour les plus éloignés qui attendent d'avoir un camion complet et optimisent ainsi le transport, ce dernier se faisant toujours en propre.

Les produits sont ensuite préparés dans cette station au grès des commandes des distributeurs. Ces opérations logistiques de préparation de commande (tri, calibrage, mise en caisse) sont réalisées en propre par le personnel employé par chaque exploitant, avec une grande part de tâches manuelles.

Les flux sortants sont très variables d'une semaine à l'autre. En effet, l'ensemble des clients peut commander plus de 25 palettes une semaine et aucune la semaine suivante.
Cette clientèle est très majoritairement composée d'enseignes de grande distribution alimentaire, le groupement ayant délaissé la vente aux grossistes. L'enseigne interrogée dans le cadre de ce circuit n'est cependant pas le client principal du groupement, commandant 1 à 3 palettes par semaine en moyenne.
Du point de vue de la coordination interne, c'est le coordinateur interrogé qui reçoit les commandes directement envoyées par les enseignes et les répartit entre les différents producteurs régionaux du groupement – et en accord avec eux - en fonction de la disponibilité des produits, grâce à un suivi informatisé des stocks.
Le transport, frigorifique, jusqu'au site logistique du client est sous-traité à un prestataire régional qui livre le client le surlendemain, le produit transitant par sa plate-forme, au moins pour ce qui provient de la station la plus éloignée de Lille. Compte-tenu des distances parcourues et des volumes transportés, ce transport est entièrement routier. Il est en outre payé et organisé par le groupement.

Plus largement, la coordination avec les distributeurs, dont celui interrogé, porte donc sur la circulation des produits au cours de la saison, sur une prévision globale des volumes escomptés par l'une et l'autre des firmes et la mise en place d'opérations promotionnelles, notamment pour écouler certains produits dont les ventes ont tendance à baisser.

Figure 31 : Schéma de la logistique du fournisseur du monde industriel
Source : auteur



Nous sommes donc ici dans un circuit où la logistique amont est caractérisée par une logique de stock. Le fractionnement des flux entrants sur les sites de stockage du fournisseur est plus ou moins important en fonction de la localisation des exploitations, les flux sortants étant également variables en fonction des semaines et clients. Le fournisseur assure en interne les fonctions logistiques et une partie du transport. La coordination avec le client doit donc permettre cette souplesse sur les volumes et s'appuie sur des échanges relatifs au passage de commandes, à la prévision des volumes escomptés au cours de la saison et à la mise en place campagnes promotionnelles.

11.1.2. La logistique du distributeur

Ce dernier est une enseigne de grande distribution alimentaire majoritairement présente dans le nord de la France et faisant partie d'un groupe. Pour un grand nombre de produits, la logistique de l'enseigne est pilotée par le groupe. Ce n'est, par contre, pas le cas pour les fruits et légumes dont la logistique et la politique d'achat sont laissés à la discrétion de l'enseigne qui compte une quinzaine de fournisseurs pour les pommes.
Cette enseigne, qui compte près de 130 point de vente franchisés, appuie sa logistique fruits et légumes sur des plates-formes desservant chacune une aire géographique spécifique. L'une

est située en Meurthe-et-Moselle, l'autre dans la métropole lilloise, desservant les points de vente du Nord – Pas-de-Calais. Le fournisseur interrogé dessert ces deux sites logistiques qui redistribuent ensuite les produits par point de vente, en l'occurrence des supermarchés livrés quotidiennement en tournées. Celles-ci sont dédiées au transport de fruits et légumes, produits qui doivent être transportés en camions frigorifiques et qu'il est interdit de mélanger avec d'autres, par exemple de la viande.

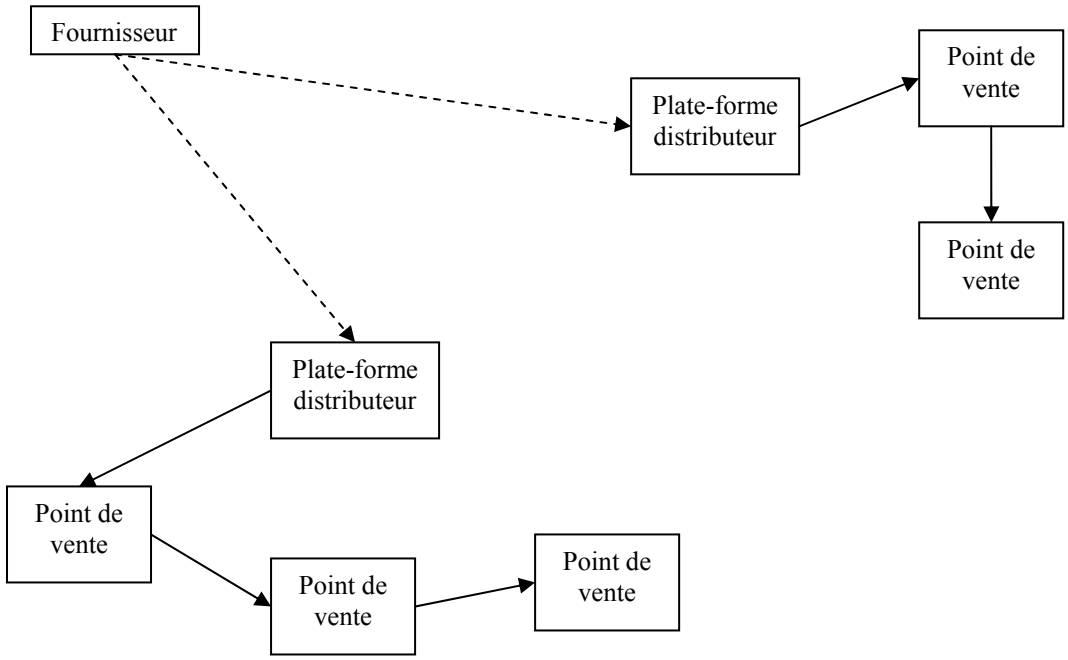
Ainsi que nous l'avons souligné, le transport amont pour ce circuit est organisé par le fournisseur. Ce n'est cependant pas la règle, les approvisionnements de fruits et légumes plus lointains étant organisés selon le principe de « franco dirigé » décrit dans le circuit de proximité du monde flexible (supra p. 314). Ce système étant basé sur une tournée de collecte auprès de producteurs situés dans une même zone géographique permet notamment de massifier les flux – certains arrivages de pommes se font d'ailleurs par chemin de fer - et de réaliser des achats directs auprès de distributeurs, notamment du sud de la France. Les achats de l'enseigne pour les produits étudiés – pommes – se font d'ailleurs à 100 % directement auprès de producteurs de septembre à juin, les grossistes fournissant ces produits le reste de l'année.

Les produits circulent dans l'enseigne selon une logique de flux tendu cependant moins marquée que dans d'autres circuits, notamment du monde flexible. En effet, les points de vente passent commande chaque jour par un système informatique. Ces commandes arrivent directement à la plate-forme pour préparation - avec une grande partie d'opérations manuelles - et livraison en moins de 24h. Afin d'assurer ce délai de livraison, les pommes sont stockées un à plusieurs jours dans le site logistique, l'acheteur anticipant les commandes des magasins. Dans le cas de notre circuit, cette commande passée par la centrale d'achat est généralement hebdomadaire, pouvant parfois être plus fréquente.

Les opérations de pilotage des flux, d'organisation des tournées pour le transport aval et de préparation des commandas et gestion des stocks sont réalisées en interne par l'enseigne, seul le transport aval et celui lié au franco dirigé étant sous-traités.
La coordination entre fournisseur et distributeur passe donc ici aussi par la centrale d'achat et surtout par l'acheteur qui participe de manière importante à l'organisation de la logistique, la répartition des tâches étant bien moins segmentée que dans des enseignes de plus grande taille. Ici la définition de l'offre se fait de la manière suivante :

« […] *il existe aussi une enquête globale sur l'ensemble des rayons. Une fois par mois il y a une file fruits et légumes où on rencontre les porte-parole des ventes, chefs de rayon, directeurs de secteurs et directeurs de magasins. On échange et définit la stratégie d'une gamme, référence ou produit. On définit les plans d'action et plannings promotionnels et il y a en plus une partie sur leurs remontées et le ressenti des clients.* » (distributeur du circuit du monde industriel)

Figure 32 : L'organisation logistique du distributeur du monde industriel
Source : auteur



La rapidité de circulation des flux de produits est donc également dans ce monde un élément qui compte pour l'enseigne. Elle se traduit par une logique de gestion en juste-à-temps cependant moins implantée que dans d'autres firmes et circuits, l'enseigne conservant un stock - certes peu important - dans son entrepôt, basé sur les prévisionnels de vente établis par la centrale. Ceci permet notamment de réduire le fractionnement des flux amont, le fonctionnement en tournée permettant pour sa part de réduire celui des flux aval.

11.2. Les caractéristiques du monde industriel

Comme pour le monde flexible nous allons dans cette sous-partie apporter des éléments explicatifs de l'organisation logistique prise en exemple, au travers de l'explicitation des caractéristiques du monde industriel, qui correspondent de notre point de vue à celles du circuit étudié.

11.2.1. La production

La production dans ce circuit est caractéristique du monde industriel tel que nous l'avons décrit dans la seconde partie de ce travail. En effet, il s'agit d'une production en grande série d'un produit standard. Le nombre de variétés - donc de références proposées par le groupement dans le cadre de ce circuit - est limité à 5, avec un taux de renouvellement très faible. Ces variétés ne sont pas rares et ne sont pas assorties de signes de qualité du type label ou marque. Ce sont donc des produits génériques, car s'adressant à une demande non différenciée, seul le pays de provenance des fruits étant mentionnée dans les points de vente de l'enseigne interrogée. La non-spécificité des variétés et le fait qu'elles ne soient pas associées à des signes particuliers de qualité fait que la production ne mobilise pas d'actifs spécifiques. On peut cependant considérer que la commercialisation en mobilise un qui est le groupement de producteurs, qui participe d'une certaine manière à la valorisation de ce produit même si cela n'en fait pas véritablement un bien territorialisé.

Ces produits rejoignent donc les standards généraux de la grande distribution, étant notamment contrôlés à leur arrivée sur le site logistique et refusés en cas de non-conformité. Il n'y a donc pas de réelle incertitude sur la qualité pour le distributeur ou le client final. Les quantités qui seront effectivement commandées chaque semaine sont, elles, une source d'incertitude pour le producteur et ce malgré la rencontre avec le distributeur avant le début de la campagne de cueillette. Il en découle un besoin de flexibilité interne et externe portant sur les quantités. La flexibilité interne est difficile à mettre en œuvre du fait de la nature du produit, de sa saisonnalité. Mais elle est dans une certaine mesure permise par le regroupement des producteurs qui permet de diriger, en fonction des volumes demandés, la commande vers l'un ou l'autre des membres. L'organisation du transport et la grande variabilité des flux d'une semaine sur l'autre témoignent pour leur part de l'importance de ce type de flexibilité externe, qui est un point incontournable pour pouvoir travailler avec les distributeurs, dont celui interrogé. Notons cependant qu'il y a aussi une flexibilité externe portant sur les prix dans la mesure où, excepté dans le cadre des promotions, il n'y pas de contrat avec la centrale, pas de fixation d'un prix pour la saison ou une période plus courte.

Nous pouvons donc postuler que le prix de vente joue bel et bien un rôle important dans la concurrence entre producteurs, notamment car les variétés dans ce circuit ne font pas partie des productions spécifiques qui appuient la stratégie de différenciation de l'enseigne. Il

semble toutefois moins important que dans les circuits avec grossistes délaissés par le groupement à cause des faibles prix d'achat qui y étaient proposés.

« - ***Qu'est ce qui vous a poussé à ne travailler qu'en circuit court ?***
- *Economiquement c'est plus rentable. Les grossistes avec qui on travaillait sur Lille étaient très influencés par les prix belges.*
- ***C'est-à-dire ?***
- *C'est-à-dire des tarifs plus bas, les plus bas possibles. Et puis de toute façon il n'y a plus beaucoup de grossistes.* » (fournisseur du circuit du monde industriel)

Il semble cependant difficile de considérer que nous sommes ici dans un monde - et a fortiori un circuit - piloté par l'amont. Certes, nous pouvons considérer que nous sommes dans une situation où des produits sont accumulés en amont, les acteurs de la filière cherchant à les pousser vers le client final pour les écouler, en accélérant si nécessaire ce mouvement, notamment par le biais de campagnes promotionnelles. Cependant, le distributeur joue un rôle certain sur le pilotage de la chaîne, de même que la demande finale qui guide les commandes des points de vente.

Nous pouvons cependant considérer que la plupart des caractéristiques de la production dans ce circuit conduisent à l'inscrire dans la catégorie des circuits du monde industriel. Si la rapidité de circulation des flux importe, l'ajustement des quantités est un élément important de l'organisation logistique. Mais que dire de celles de la distribution ?

11.2.2. La distribution

La logique de l'enseigne tient à la fois de celle du monde industriel et du monde flexible. En effet, la différenciation occupe tout de même une place dans la stratégie de l'enseigne, même si les produits du circuit étudié ici n'appuient pas cette stratégie.

« - ***Quels sont vos critères de choix pour ces produits ?***
- *Le goût, la recherche d'un beau produit.*
- ***Le prix ?***
- *Le prix je m'en fous ! Le prix vient en troisième position. Il y a un prix de marché, on reçoit une tarification tous les jours, je sais combien je suis capable de mettre en plus pour avoir un produit top, je ne suis pas un hard discounter. Je recherche de haut de gamme sur certaines références. C'est important pour l'image de l'enseigne parce que les fruits et légumes sont en entrée de magasin, c'est notre image de marque.* » (distributeur du circuit du monde industriel)

Il propose à ce titre des variétés rares vendues par des producteurs pouvant être locaux. Mais la grande majorité des volumes et des variétés proposées renvoient aux standards généraux.

Pour ce qui est de l'incertitude, nous sommes également entre le risque probabilisable et l'incertitude concernant le futur immédiat, notamment dans le site logistique. Nous pouvons en effet constater que le responsable met tout en œuvre pour répondre au plus vite à la demande des magasins, ce qui passe par une garantie de disponibilité immédiate des produits. Mais cette disponibilité est garantie par un stockage de courte durée, donc par une anticipation des commandes basée sur un prévisionnel et impliquant un risque de sous ou surestimation de la demande. Dans le point de vente, le traitement de l'incertitude par la disponibilité immédiate du produit témoigne bien d'une logique liée au monde flexible.

En interne comme en externe il y a donc pour ces produits une recherche d'ajustement et donc de flexibilité des quantités pour répondre à la demande prévue sans toutefois accroitre de manière importante le niveau de stock. Mais, ainsi que nous l'avons souligné pour la production, nous pouvons postuler qu'une flexibilité du prix d'achat et de revente de produits est également recherchée, la concurrence entre enseignes se jouant avant tout, à qualité égale, sur le prix.

C'est d'ailleurs de notre point de vue un des facteurs explicatifs de l'existence des campagnes de promotion, même si d'autres facteurs peuvent contribuer à les expliquer au regard du discours du distributeur.

« *S'il y a beaucoup d'une variété* […] *on va essayer de la positionner un maximum de fois sur les prospectus. C'est pour aider le producteur à écouler sa marchandise, on travaille ensemble c'est un partenariat.* » (distributeur du circuit industriel)

Au regard de ces différents éléments, nous pouvons donc résumer dans le tableau ci-dessous les principales caractéristiques du circuit industriel et dans lequel la coordination appuie certes une circulation rapide des flux mais vise aussi à ajuster au mieux les quantités, en se basant sur une logique partielle de stock.

Tableau 32 : Les caractéristiques du monde de production industriel
Source : auteur

Type de production	Production en grande série de produits peu ou pas différenciés
Circuits observés	Habillement vêtements de dessous Alimentaire à destination d'enseignes de grande distribution
Ressources mobilisées	Quasi exclusivement génériques
Concurrence	Prix majoritairement puis qualité
Modalité de gestion des flux	Stock partiel
Incertitude	Risque probabilisable Traitement : prévision à court et moyen terme Méconnaissance du futur immédiat Traitement : disponibilité immédiate
Pilotage	Amont - aval
Flexibilité externe	Quantité et prix

11.3. Les proximités du monde industriel

Nous allons ici voir que les combinatoires de proximités du monde industriel sont en partie comparables à celles du monde flexible La proximité organisationnelle, si elle reste centrale, est cependant moins élevée ici, les flux informationnels étant moins stratégiques pour la coordination.

11.3.1. Une proximité géographique non nécessairement importante

Il y a dans ce circuit une proximité géographique assez importante que ce soit entre les producteurs construisant l'offre, ou entre les producteurs et un des sites logistiques du distributeur, tous étant situés dans la région Nord – Pas-de-Calais. Ceci ne signifie pas pour autant des temps de transports très courts – quelques heures -, notamment pour la logistique amont, dans la mesure où l'activation de cette proximité implique le recours à un prestataire par le site duquel transitent les produits. Ceci peut notamment être expliqué par un moins grand impératif de fraicheur que dans le circuit de proximité flexible et le fait que les distances y sont tout de même plus importantes.

La proximité géographique dans ce type de circuit n'est donc pas forcément nécessaire à la coordination et à l'atteinte des objectifs de circulation des produits. En témoignent pour le même type de produits et la même enseigne des achats auprès de producteurs plus éloignés et, pour le producteur interrogé, des envois vers un site logistique du distributeur bien plus lointain.

La persistance d'un stock chez le distributeur – même s'il est faible – permet de pallier les éventuels effets des aléas d'un transport amont sur longue distance. Par ailleurs, son coût, qui pourrait être problématique notamment car il s'agit d'un transport frigorifique, donc cher, est minimisé par la massification des flux via le franco dirigé.
Dans le circuit étudié ici et ne fonctionnant pas selon ce principe, il semblerait en revanche que le coût du transport soit moins pris en compte par le distributeur qui ne cherche pas à réellement massifier.

« - ***Est- ce vous pourriez me donner une idée de la part du transport et de la logistique dans le prix de vente de vos produits ?***
- *C'est dix centimes par kilo, ce qui est assez élevé. C'est plus élevé pour* [l'enseigne étudiée] *que pour certains autres parce qu'ils commandent des caisses plus légères, plus petites.*
- ***Ils n'essaient pas de baisser ce prix en regroupant les achats par exemple ?***
- *Ils ne cherchent pas à changer ça parce que comme ils commandent en franco, c'est le producteur qui supporte le coût. Donc ils commandent palette par palette. »* (Producteur du circuit industriel)

La proximité géographique aval (entre le site logistique et les points de vente) est en revanche importante afin de permettre un réapprovisionnement rapide tout en limitant la fragmentation des flux par l'instauration de tournées de livraison.

La proximité géographique temporaire est, quant à elle, régulière. Outre au moins une rencontre en début ou avant le début de la campagne pour discuter des volumes, variétés et prix, les deux parties se rencontrent pour mettre en place des campagnes promotionnelles. Le producteur interrogé peut également se déplacer sur la plate-forme du distributeur en cas de problème constaté à l'arrivée des produits sur le site. En outre, le producteur entre en contact direct avec des points de vente via des animations occasionnelles dans ces magasins, qui permettent également de rencontrer directement le client final et de valoriser le caractère local de la production.

11.3.2. Une proximité organisationnelle plus faible que dans le circuit flexible

La proximité organisationnelle se traduit avant tout ici par les contacts réguliers nécessaires au passage de commandes. Ceci est géré de manière peu automatisée de part et d'autre, les commandes, généralement hebdomadaires, se faisant par fax. Il y a dans ce circuit un échange peu important de flux d'informations standardisées. Ceci est confirmé par le fait que les autres contacts entre les deux firmes se font par téléphone - notamment pour mettre en place les campagnes de promotion - et en face à face. Ce dernier type de contact, ainsi que nous l'avons souligné, est notamment privilégié en début de campagne ou avant, afin de permettre aux deux parties de planifier la saison en échangeant des informations sur les produits qui seront disponibles et en quelle quantité. Cette dimension de planification est toutefois limitée comme en témoigne la volatilité du volume de commandes d'une semaine sur l'autre et le fait que cette dernière soit perçue comme une contrainte, comme en témoigne le discours du producteur.

Il y a par ailleurs des rencontres en face à face possibles lorsqu'un problème de transport est constaté à l'arrivée sur le site logistique du distributeur. En effet, comme nous l'avons souligné, le producteur interrogé peut se déplacer en sa qualité de coordinateur du groupement afin d'établir les responsabilités, définir si le problème est le fait du transporteur ou s'il provient de la préparation de commandes. Ce contact direct en cas de problème montre pour ce circuit que la coordination sur certains points reste peu formalisée et laisse place à un échange entre les parties au lieu d'un simple transfert d'informations standardisées.

Si nous avons peu d'éléments sur l'existence de retours de la part du distributeur sur la perception du produit par les clients, nous pouvons en revanche voir qu'il laisse la possibilité d'un contact direct avec le client final par l'organisation de manifestations dans les points de vente. Comme dans le circuit de proximité du monde flexible, ceci montre que la proximité organisationnelle entre producteur et distributeur n'est pas entièrement basée sur une médiation de la relation producteur - client final par le distributeur.
Du fait de la moindre fréquence des contacts, des modes communications utilisés et des procédures mises en œuvre, nous pouvons donc déduire que l'échange régulier d'informations continue d'importer dans ce monde, mais est moins stratégique que dans le monde flexible.

11.3.3. Une faible proximité institutionnelle

Au regard de l'appartenance commune à des organismes (fédération, association...) la proximité institutionnelle apparaît faible voire nulle puisque les deux firmes ne partagent rien de ce point de vue, leur seule coordination et leurs seuls contacts s'opérant dans le cadre du circuit.
Elle a cependant joué un rôle dans la création de ce dernier puisque le coordinateur du groupement de producteurs est entré en contact avec l'enseigne grâce à un membre de sa famille connaissant l'acheteur. On retrouve ici, comme dans le circuit de proximité flexible, l'importance des coordinations préexistantes sur le territoire dans la création du circuit.

Nous verrons également au travers de l'étude de la convention de performance que les deux acteurs ne partagent que partiellement cette convention.

Nous pouvons certes considérer que l'existence même du circuit traduit le partage d'une communauté de valeurs quant à la qualité des produits, consensus tacite qui n'est pas ici formalisé par un cahier des charges.

Il est par ailleurs possible de considérer qu'existe une proximité institutionnelle avec la filière fruits et légumes de manière générale, comme en témoigne les contacts du distributeur avec le Ctifl (Centre technique interprofessionnel des fruits et légumes) organisme de promotion de la filière fruits et légumes qui met notamment en place des campagnes de communication sur certains produits que l'enseigne relaie par l'organisation de campagnes de promotion.

Au regard de ces éléments, le niveau de proximité institutionnelle apparaît plutôt faible dans ce type de circuit, la coordination nécessaire à la construction de l'offre et les besoins de circulation qu'elle sous-tend ne nécessitant pas un fort partage de valeurs et représentations.

Nous pouvons donc résumer ainsi la combinatoire de proximités du monde industriel.

Tableau 33 : Combinatoire de proximités du monde industriel
Source : auteur

Proximité géographique	Proximité organisationnelle	Proximité institutionnelle
Non nécessairement élevée Proximité temporaire régulière	Moyenne	Faible au regard de l'appartenance à des organismes communs et de l'organisation de la relation commerciale

11.4. La convention de performance du circuit industriel

Nous procéderons dans ce monde comme nous l'avons fait pour le monde flexible, à savoir que nous nous intéresserons d'abord à la manière dont les acteurs qualifient une logistique performante. Nous interrogerons ensuite les critères de choix des prestataires de transport, puis les modalités d'évaluation de la performance et le traitement des aléas et du non respect des objectifs, notamment par les prestataires. Enfin, nous développerons les leviers envisagés par les acteurs et ceux envisageables pour améliorer la performance de ces organisations.

11.4.1. Les mots de la performance

Lorsque l'on interroge le **fournisseur** du circuit industriel sur ce qu'est à ses yeux une logistique performante, il met en avant la nécessité pour lui de répondre aux exigences de délai et de flexibilité du distributeur, ce qui est résumé par cette citation :

« Il faut être capable d'envoyer rapidement une seule palette à [l'enseigne] *même si ça coûte cher au producteur, parce qu'ils travaillent en flux tendu et ne veulent pas de stock.* »
(producteur du circuit industriel)

On note donc que les impératifs de **délais** et de **réactivité** ne sont pas absents de ce monde y compris pour la logistique amont. Dans ce monde également, cette question des délais ne renvoie pas seulement à leur respect mais au fait qu'ils doivent être courts.

Le **distributeur** met pour sa part en avant le fait qu'une logistique performante est celle qui répond le mieux possible aux besoins de l'aval de la chaîne.

« *Une logistique performante ... c'est celle qui facilite le plus possible la vie des magasins.* »
(distributeur du circuit industriel)

Cette affirmation peut être complétée par différents éléments développés dans l'entretien qui rejoignent les thématiques de la rapidité des **délais**, de la **réactivité** mais aussi de la **prévisibilité**.

En effet, il souligne l'importance d'un faible niveau de stock dans son entreprise comme chez le fournisseur et d'un stock nul ou quasiment nul dans le point de vente. Ainsi que nous l'avons souligné ceci induit un besoin de réapprovisionnement très rapide du point de vente (en moins de 24h). Afin d'atteindre cet objectif, le distributeur souligne l'importance de la qualité de prévision des flux par les équipes logistiques de l'enseigne, permettant le maintien d'un niveau de stock suffisant pour ces approvisionnements rapides, un niveau qui ne soit ni excédentaire ni insuffisant. Ce dernier point rejoint l'une des caractéristiques de monde industriel à savoir une incertitude qui se traduit par un risque probabilisable ici traité à travers l'établissement de prévisions à court terme.

11.4.2. Critères de choix des prestataires de transport et logistique

Les seules prestations sous-traitées ici sont celles de transport, en conformité avec la grille théorique du monde industriel que nous avons présenté en seconde partie.

Le **fournisseur** souligne sa réelle **absence de choix** en la matière. En effet, il a recours au seul transporteur ayant un réseau qui permet à la fois de réaliser la collecte dans les stations et de réaliser le transport jusqu'aux plates-formes des différents clients du groupement. Le choix a donc ici été fortement contraint par la **couverture du réseau**, l'inscription géographique du prestataire. C'est une particularité de ce circuit qui rend la prestation logistique partiellement spécifique et fait que le critère de prix n'est pas cité ici, malgré le fait que ce transport, particulièrement pour cette enseigne, soit coûteux pour le fournisseur. **L'aptitude du prestataire** à réaliser un transport frigorifique faisait bien entendu également partie des conditions nécessaires.

Le **distributeur** recoure lui aussi exclusivement à de la prestation de transport, pour le transport aval, de ses sites logistiques aux points de vente, mais aussi pour le transport amont, collecte des produits en franco dirigé (ce qui – rappelons-le - n'est cependant pas le cas dans le circuit étudié ici). Il souligne l'importance du **tarif** dans ses choix mais ce critère passe après ceux de **flexibilité et réactivité**. En effet, les transporteurs doivent se montrer capables de faire face à des imprévus et notamment des besoins d'accroissement des volumes, des modifications de trajets. Ces derniers points sont notamment importants dans le cadre du

transport amont où les tournées ne sont pas régulières et où le transporteur doit s'adapter aux circuits prévus par le distributeur en fonction de ses commandes.

Ces transports amont et aval étant également du transport frigorifique nécessairement dédié aux fruits et légumes, nous pouvons postuler que la couverture territoriale du transporteur et son aptitude à réaliser ce type de transport limitent les possibilités de choix de l'enseigne. Celles-ci semblent cependant plus importantes que pour le fournisseur, raison pour laquelle le critère de prix apparaît en complément, le transport pour les fruits et légumes représentant selon le disrtibuteur, en moyenne un cinquième du prix de vente des produits.
C'est sans doute l'un des facteurs explicatifs du recours au transport ferroviaire pour une partie du transport amont.

Ces premiers éléments montrent que la question du coût, si elle n'est pas absente, n'est donc pas centrale dans la convention de performance de la logistique et du transport associée à ce monde, la réactivité tenant également une place assez importante.
Nous allons dès lors voir si ceci se traduit également dans les critères et modalités d'évaluation de la performance et dans les leviers d'amélioration de cette dernière.

11.4.3. Modalités d'évaluation et de gestion des aléas

Le fournisseur ne met pas en œuvre de procédure particulière d'évaluation de la performance logistique, que ce soit en interne ou vis-à-vis du prestataire de transport. N'ayant pas réellement le choix du transporteur, il ne pourrait de toute manière exiger de ce dernier des mesures correctives en cas de problème de performance, outre celles prévues par les textes de loi relatifs au transport de marchandises. Il n'y a ainsi pas de cahier de charges de la part du fournisseur, les deux firmes n'étant d'ailleurs liées que par des contrats ponctuels relatifs à chaque prestation réalisée.
Il n'y a donc pas non plus de réunions régulières de suivi de la qualité de prestation ou de suivi en - plus ou moins – temps réel des chargements afin d'anticiper un éventuel problème ou répondre le plus vite possible à la demande du distributeur. Ceci renforce selon nous le constat que, dans ce monde, la rapidité de circulation des flux - notamment informationnels - continue d'importer mais de manière moins forte que dans le monde flexible.

Le distributeur, dont la logistique est plus complexe et les besoins de circulation des flux plus importants, met en revanche en place des processus plus avancés d'évaluation de la

performance logistique. Les transporteurs amont et aval sont en effet soumis à un cahier des charges précisant les modalités de circulation des produits et informations. Leurs sont aussi assignés des objectifs de performance / de qualité de service et notamment de ponctualité, ces points faisant l'objet d'un suivi et d'audits réguliers, tout ceci dans le cadre d'une contractualisation annuelle. Pour le transport aval, le suivi est facilité par le partage d'un système d'information commun, sans toutefois de suivi en temps réel des chargements, le respect des horaires étant, comme pour le transport amont, l'outil utilisé pour opérer le suivi.
Pour les éventuels problèmes de transport entre le fournisseur interrogé et l'enseigne, les procédures de gestion mises en œuvre sont formelles, même si subsiste pour le producteur une petite marge de manœuvre et une possibilité de dialogue avec l'enseigne, offerte par la possibilité pour le producteur de se déplacer sur la plate-forme du distributeur. Ceci n'exempte cependant pas le fournisseur et son transporteur du respect des règles édictées par le cahier des charges de l'enseigne.

11.4.4. Leviers d'amélioration de la performance

Le levier d'amélioration de la performance envisagé par le fournisseur de ce circuit traduit le besoin de circulation plus rapide des produits et son sentiment de dépendance vis-à-vis d'une prestation de transport sur laquelle il n'a que peu de prise.

« [...] *ça fonctionne bien, je vois pas d'amélioration particulière à apporter. Bon ... il y a quand même le problème du nombre de plus en plus restreint de transporteurs de froid dans la région. La solution serait d'investir dans notre propre flotte mais acheter un camion pour livrer une palette de temps en temps chez* […] *- ou un autre - ça ne serait pas rentable.*
Ca serait bien, ça permettrait de passer en A pour B voire A pour A au lieu du A pour C actuellement[104]*. Mais on n'a pas les moyens pour ce type de matériel. »* (fournisseur du circuit industriel)

Le levier envisagé est donc une solution qui permettrait d'avoir plus de **maîtrise des opérations** et de réduire de ce fait les délais d'approvisionnement en abandonnant le transit des produits par l'entrepôt du prestataire de transport. Nous pouvons voir que, à l'instar des solutions du monde flexible, ceci va dans le sens d'une accélération de la circulation des flux et d'une plus grande fragmentation par l'accroissement du nombre de trajets directs dédiés.
Du fait de sa taille et des volumes concernés, le groupement ne ressent pas de besoin d'amélioration par de l'implantation d'autres outils, notamment internes, de communication

[104] A pour A : départ de chez le fournisseur et livraison chez le client le même jour.
A pour B : livraison le lendemain.
A pour C : livraison le surlendemain.

ou de techniques visant à optimiser les opérations. Notamment interrogé sur une possible mutualisation des flux exploitation – station afin de limiter les besoins en transport, l'éloignement géographique des exploitations et la différence d'organisation de chacun sont, comme souvent, pointés comme facteurs rendant impossible une telle option.

Le **distributeur** n'exprime pas ce besoin d'accélération de la circulation des flux lorsque nous abordons la question des leviers d'amélioration. Comme le fournisseur, il n'envisage pas vraiment de levier d'amélioration, étant notamment satisfait par un des indicateurs clé de la performance logistique dans l'enseigne : le taux de rotation[105].
Il considère de ce fait que la capacité d'anticipation des équipes logistiques permet d'atteindre un niveau satisfaisant de performance.
« Le taux de rotation des produits est aussi bon parce que les équipes sont rôdées et savent bien en fonction des saisons, fêtes, etc., ce qui va se vendre. » (distributeur du circuit industriel).

Dans l'enseigne, comme chez son fournisseur, il n'y pas de leviers envisagés relatifs à la performance environnementale, si ce n'est pour le distributeur, un possible recours accru au transport ferroviaire amont si une taxe carbone accroit à l'avenir le coût du transport.
On remarque ici que la coordination, qu'elle soit interne ou externe, ne semble pas être considérée comme problématique par le distributeur qui n'a pas exprimé au cours de l'entretien de besoins d'amélioration en la matière, travaillant notamment depuis longtemps avec ses fournisseurs de pommes, dont le groupement interrogé.

Une analyse de l'organisation mise en place et des leviers d'amélioration mobilisés par le passé par l'enseigne permet cependant d'avoir une idée des moyens par lesquels s'est mise en place une logistique plus performante. Sa stratégie relative aux sites logistiques est notamment révélatrice des leviers privilégiés. La **maîtrise accrue des opérations** par la fin du recours à la prestation pour un des deux sites logistiques français. **L'optimisation / réduction des coûts** par l'investissement dans des entrepôts (de produits frais et secs) et des techniques de préparation de commandes permettant une hausse parfois importante de la productivité. Ceci rejoint les leviers caractéristiques du monde industriel, bien que des leviers relatifs à la coordination ne soient pas absents, comme en témoigne l'implantation de

[105] Ratio permettant de déterminer le nombre de fois que le stock a été renouvelé sur une période. Il en existe plusieurs. A titre d'exemple, le taux de rotation en quantité est calculé en divisant la consommation totale de produit par leur stock moyen. Ce dernier se calcule en additionnant stock initial et final sur la période étudiée et en divisant par 2 le résultat.

systèmes de communication spécifiques, notamment avec les prestataires, ou encore l'établissement de cahiers des charges standardisant certains processus de circulation des produits et informations.

Tableau 34 : Les leviers logistiques de performance du circuit industriel
Source : auteur

	Producteur	Distributeur
Leviers envisagés et mis en place	Aucun Raison : taille et localisation de la firme, demande des clients, offre de transport	Maitrise des opérations Optimisation / réduction des coûts TIC / Système d'information Coordination interne et externe (mais plus marginal) Raison : garantie de disponibilité des produits, limitation des immobilisations, accélération de la circulation des flux
Leviers envisageables[106]	Maitrise accrue des opérations de transport Raison : accélération de la circulation des flux Frein : coût, rentabilité	Recours accru au transport ferroviaire Raison : réduction des coûts si taxe carbone Frein : fiabilité du service Fret SNCF

CONCLUSION SUR LE MONDE INDUSTRIEL :

Le monde industriel est donc caractéristique des circuits de grande distribution alimentaire. Portant sur des biens peu ou pas différenciés, il est caractérisé par une concurrence par les prix. Les relations y sont marchandes, leur intensité étant assez faible comparativement à ce que l'on peut observer dans les circuits flexibles. Ils sont donc caractérisés par une proximité organisationnelle peu élevée alors que d'importantes proximités géographiques et institutionnelles n'apparaissant pas comme primordiale pour la coordination. Cette dernière est avant tout vouée à la circulation du flux le plus stratégique dans ce circuit, celui de biens. Si la rapidité de leur circulation compte dans ce monde également, l'implantation de la logique de juste-à-temps est tout de même un peu moins importante que dans le monde flexible.

Les besoins de flexibilité interne comme externe portent sur les quantités.

La convention de performance n'est pas exclusivement centrée sur la question des coûts, celle des délais étant également importante dans ce monde.

[106] Rappelons que, sauf mention contraire, ces leviers sont ceux cités par les personnes interrogées.

Pour atteindre leurs objectifs, les acteurs privilégient – quand ils le peuvent – un niveau important d'internalisation des opérations logistiques, voire de transport, des processus d'optimisation et l'implantation d'outils de communication et de nouvelles technologies.

Chapitre 12 : La logistique du monde professionnel : un moindre impératif de disponibilité et de circulation des produits

Nous ne présenterons également dans ce monde qu'un exemple de circuit, les deux entreprises impliquées étant, à nos yeux, bien représentatives des situations observées. Par ailleurs, comme dans le monde industriel, nous n'avons pas rencontré ici une diversité d'organisations logistiques, comme ce fut le cas dans le monde flexible.

12.1. L'organisation logistique du monde professionnel

Ce circuit décrit une activité artisanale de production et distribution de produits différenciés. Il met en relation un agriculteur de la région Nord – Pas-de-Calais et un commerçant lillois spécialisé dans les produits de crèmerie. Comme pour les autres mondes, nous allons tout d'abord détailler l'organisation logistique.

12.1.1. La logistique du fournisseur

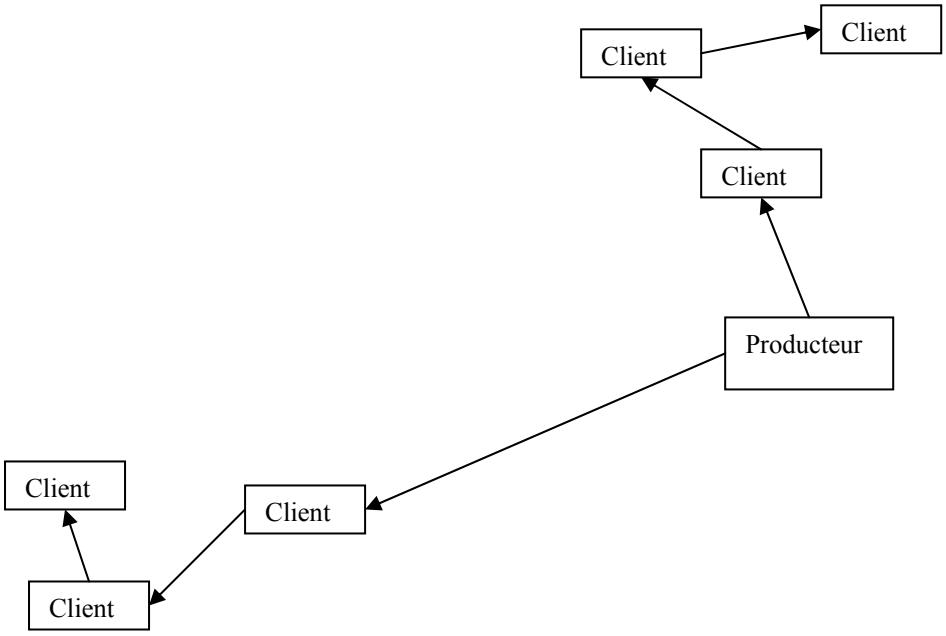
Le fournisseur de circuit est une exploitation agricole située à 15 km de Lille. Au départ simple productrice de lait, elle s'est progressivement diversifiée en développant une activité de transformation, notamment du fait des quotas de production laitière qui limitaient ses possibilités de développement de la seule activité liée au lait non transformé. C'est à la vente de ces produits transformés que nous nous intéresserons, le lait étant pour sa part entièrement vendu à une coopérative.
Ces produits transformés sont uniquement destinés à un marché local et vendus en circuit court puisque les canaux sont la vente à la ferme, occasionnellement des foires mais surtout la vente directe à une quarantaine de détaillants, tous des commerces indépendants spécialisés de la région et qui représentent 80% du montant des ventes.

Les produits vendus à ces détaillants sont exclusivement ceux de la ferme, qui n'a donc pas d'activité de négoce. Toute la production se fait en un lieu unique et le stockage est localisé sur ce lieu.
Celui-ci est toutefois d'un très faible niveau étant majoritairement destiné au magasin à la ferme pour les pics d'activité en fin de semaine. En tout état de cause, les produits ne sont pas stockés plus de quatre jours.

La production est en petites séries mais n'est pas réalisée à la commande. Elle est réalisée en fonction de prévisionnels hebdomadaires, les variations saisonnières ou d'une semaine à l'autre étant de faible ampleur. L'expérience de ce producteur qui a débuté son activité de transformation depuis de nombreuses années lui permet d'ailleurs d'anticiper ces variations.

La logistique de ce circuit est simple même si l'entreprise recoure la plupart du temps à la sous-traitance pour la livraison aux commerçants, son personnel n'ayant plus le temps de le réaliser en propre.
Le « prestataire » est toutefois d'une nature différente de ceux des circuits étudiés jusqu'ici puisqu'il s'agit d'un agriculteur voisin. Il y a donc ici plus une mutualisation qu'une réelle prestation, la coordination se faisant sans contrat, de manière très informelle, l'exploitation interrogée payant une participation pour le transport.
Les départs de produits à destination des commerçants sont quotidiens, l'agriculteur partenaire venant chercher les produits à la ferme, qui sont préparés par point de vente afin de simplifier la livraison et éviter les erreurs.
Celui-ci réalise ensuite sa tournée, sur l'organisation de laquelle il a une grande latitude, ayant été prévenu la vieille par l'exploitation interrogée d'un éventuel changement (magasin supplémentaire ou en moins à livrer). Les points de vente sont en général livrés une fois par semaine suite à une commande passée peu avant.
Même si la commande ne déclenche pas la production, nous pouvons cependant considérer que nous sommes dans une configuration en juste-à-temps avec une gestion manuelle de tâches qui ne sont pas mécanisées.

Figure 33 : Schéma logistique du fournisseur du circuit professionnel
Source : auteur



12.1.2. La logistique du distributeur

La logistique du distributeur de ce circuit est également simple, gérée de manière non automatisée et recourant à des tâches qui ne sont pas mécanisées.
Il s'agit d'un commerçant indépendant spécialisé en crémerie – fromagerie, possédant deux points de vente dans le centre-ville de Lille. Il propose des produits artisanaux, dans leur grande majorité achetés directement auprès de producteurs, bien que certains fromages venus de l'étranger puissent être achetés auprès de grossistes, tout comme ceux se vendant en faible quantité car très spécifiques. S'il vend des produits de la région Nord – Pas-de-Calais, il propose donc également des produits venant de l'ensemble de la France, voire de l'étranger.

Le distributeur est livré chaque semaine par ses fournisseurs (une soixantaine en tout) ou tous les quinze jours pour ceux qui sont éloignés. Dans le cadre du circuit étudié ici il est donc livré chaque semaine. La très grande majorité de ces livraisons se font sur trois jours (mardi, mercredi, jeudi) afin que les produits soient en magasin en fin de semaine.
Ces livraisons s'effectuent dans son point de vente le plus aisément accessible qui abrite par ailleurs sa cave d'affinage. Il réalise ensuite en propre le transport jusqu'à son autre point de vente et ce quotidiennement. L'ensemble du transport et de la logistique de l'entreprise sont donc gérés et réalisés en interne, les fournisseurs organisant et effectuant le transport amont.

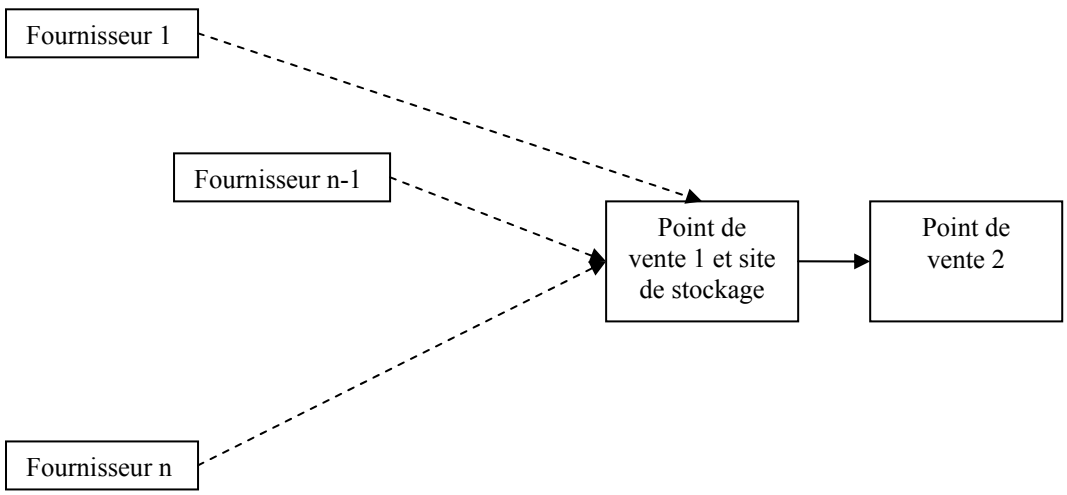
Il y a donc une certaine fragmentation des flux, toutefois limitée par leur consolidation en amont par les quelques transporteurs le livrant[107].

Les commandes se font en fonction des anticipations des ventes de la semaine ou des quinze prochains jours, voire des anticipations sur un plus long terme pour les produits qui transitent par la cave d'affinage. Cette dernière permet bien entendu de parachever l'affinage de certains produits mais aussi de constituer un stock pour les périodes de forte activité, en particulier les fêtes de fin d'année. Les variations saisonnières d'activité sont d'ailleurs assez fortes, avec de ventes bien moins importantes en été, ce qui implique une organisation logistique assez souple pour répondre à ces variations.

Malgré un stockage en cave qui peut être de plusieurs semaines, la circulation des flux est tout de même très majoritairement marquée par une logique de juste-à-temps, notamment caractérisée par des délais courts d'approvisionnement. En effet, la responsable des points de vente passe commande le dimanche, la grande majorité des produits étant livrée au plus tard le jeudi.

Nous restons donc ici dans le cadre d'une organisation logistique assez simple.

Figure 34 : Schéma logistique du distributeur du circuit professionnel
Source : auteur



Nous voyons que demeure dans ce circuit de distribution un impératif de circulation assez rapide des produits même s'il s'accompagne moins d'une recherche de réduction maximale

[107] Si l'on excepte bien sûr les producteurs locaux livrant en propre.

des stocks que dans le monde flexible. La bonne circulation des produits reste donc un enjeu de la coordination mais la nature de ces derniers entraine tout de même des besoins et modes de coordination différents des autres mondes, comme nous allons maintenant le voir.

12.2. Le monde de production professionnel où la coordination autour d'un produit spécifique

12.2.1. La production

La coordination dans ce monde et dans ce circuit s'opère autour de produits différenciés. Ils sont en effet destinés à un client final à la recherche de produits territorialisés qu'ils sont prêts à payer plus cher dans la mesure où ils sont associés à niveau plus élevé de qualité que ce qui peut être proposé dans la grande distribution.

Le rattachement au territoire du Nord – Pas-de-Calais est ici garanti par un label et la mention du lieu de provenance du produit. Le label porte sur les ¾ des produits et est perçu comme un facteur de différenciation important.

« - Les trois quarts de nos produits ont le label Saveurs en'Or[108]*.*
- C'est important d'avoir ce label ?
- Oui, ça aide par rapport aux détaillants, ils peuvent mettre en avant ces produits pour se démarquer de l'offre standard. Et puis ça nous permet aussi de nous différencier par rapport à d'autres fermes. » (producteur du circuit professionnel)

Le label ou l'indication géographique ne garantissent pas pour autant les qualités gustatives des produits et la productrice interrogée pour ce circuit souligne le rôle important joué par la coordination avec les distributeurs, coordination qui n'est pas seulement vouée à assurer l'écoulement du produit mais bien à construire la stratégie de différenciation. Elle souligne en effet combien il est important de dialoguer régulièrement avec les distributeurs, afin de leur faire découvrir les produits mais aussi de faire évoluer l'offre sur la base des retours des clients et de leur perception de la demande, des tendances en la matière. Il y a donc, plus que dans les autres circuits décrits jusqu'ici, sinon une co-construction de l'offre, du moins un dialogue régulier entre les parties destiné à la faire évoluer.

Sur cette base, il y a donc régulièrement une introduction de nouvelles références, même si le taux de renouvellement est faible dans un monde où cet impératif de renouvellement des gammes est moins important, notamment par rapport au monde flexible. Au final, le

[108] Marque collective garantissant que le produit est réalisé en Nord – Pas-de-Calais et qui est notamment portée par le Conseil Régional et le Comité de Promotion de la Chambre d'Agriculture.

producteur de ce circuit propose une gamme peu profonde mais assez large (yaourt, beurre, crème fraiche, fromage blanc, fromage …).
Cette coordination avec les distributeurs permet également de construire une confiance réciproque dans des circuits où se manifeste une incertitude vis-à-vis des produits réalisés par le producteur, de sa capacité à fournir une offre pérenne de qualité. Il y a aussi pour le producteur une incertitude vis-à-vis du distributeur, concernant sa capacité à vendre les produits, les mettre en valeur et à être un partenaire sur le long terme.

La stratégie de développement du producteur constitue une bonne illustration des problématiques de ce monde et du risque que constitue une trop grande incertitude vis-à-vis de l'autre. En effet, l'agricultrice souligne qu'elle a du accroitre le nombre de points de vente afin de faire face à la plus grande volatilité de la demande finale. Pour ce faire, elle présente aux distributeurs ces produits spécifiques qui sont pour eux un moyen d'appuyer leur stratégie de différenciation. Mais ces derniers ne joueront plus ce rôle si d'autres points de vente proches proposent ses produits. Elle s'engage donc à ne pas approvisionner les concurrents à proximité immédiats d'un point de vente revendant ses produits.
Mais, dans ces circuits où les relations ne sont pas régies par des contrats, la confiance du distributeur en cet engagement, qui contribue à faire que le distributeur travaille avec ce fournisseur, ne peut exister que sur la base d'un sentiment de partage de valeurs et de compréhension mutuelle quant aux règles de la concurrence dans ce type de filière.
Au regard des modalités de construction de l'offre, nous pouvons voir que dans ce monde compte certes la circulation des biens, mais aussi celle du savoir, notamment concernant la demande. Et en l'occurrence, il n'y pas ici d'entité, notamment de centrale d'achat, centralisant la gestion des flux et collectant ceux relatifs à la connaissance de cette demande.

La différence de qualité des produits proposés par rapport aux standards de la grande distribution est dans ce monde un enjeu central, la concurrence se jouant sur ce point comme en témoigne la stratégie de différenciation de la ferme par rapport à celles du territoire ayant aussi des activités de transformation. Comme nous le verrons en étudiant la distribution pour ce circuit, le prix semble en effet un élément bien moins déterminant de la concurrence.
Il en résulte un besoin de flexibilité interne et externe portant sur cette qualité, puisque nous avons vu que le producteur doit être en capacité de faire évoluer son offre et de mettre en avant des signes qui sauront rassurer le client sur la qualité du produit proposé. Le besoin de flexibilité sur les quantités est quant à lui moins important que dans les deux mondes

précédemment décrits, puisque le fait que le produit soit en rupture de stock momentanée n'est pas perçu comme très problématique, même si le producteur essaie de faire en sorte que cela ne se produise pas malgré la difficile prévisibilité de la demande.

« On a un petit tableau pour suivre le chiffre d'affaire et il y a un suivi mensuel des ventes par client, on sait en gros comment ça évolue selon les périodes de l'année, les vacances, mais on ne peut pas faire de prévisionnels précis, c'est trop dur à dire y compris pour les détaillants d'ailleurs. » (fournisseur du circuit professionnel)

La production de ces biens mobilise des ressources que l'on peut considérer comme partiellement spécifiques puisque la différenciation de la plupart des références se fait par l'intermédiaire d'une « marque » propre à des produits régionaux, construite par un travail collectif impliquant, entre autre, des collectivités et des collectifs de producteurs locaux ayant œuvré pour créer une collaboration propre à ce territoire.

12.2.2. La distribution

Les caractéristiques de la distribution pour ce circuit sont également bien représentatives de celles du monde professionnel.

Au regard de l'offre du distributeur, tant de sa composition que des tarifs, il apparaît en effet clairement que la concurrence entre points de vente se joue ici sur la qualité, plus exactement sur le niveau de spécificité des produits proposés. Ceci est notamment dû au fait que certains concurrents de ces distributeurs indépendants, en particulier la grande distribution, sont impossibles à concurrencer du point de vue des tarifs. Pour construire l'offre qui permettra de se différencier la sélection entre fournisseurs s'opère d'abord en fonction de la qualité des produits proposés.

« *L'intérêt pour nous, fromagers, c'est d'avoir des produits d'exception qu'on ne trouve pas ailleurs. Si c'est pour avoir la même chose qu'à Carrefour ou Auchan, on n'a pas lieu d'être.*[…] *si c'est pour vendre du … ou de la … je vais l'acheter plus chère qu'une grande surface parce que eux ont une centrale d'achat et donc des supers prix. Moi j'ai déjà vu... il y a des fromages quand je reçois les listings, ils les vendent moins chers que ce que je pourrais, moi, les acheter ! Donc de toute façon, pour le consommateur, le fromager est cher, c'est un voleur, il est cher par rapport à Carrefour. Mais moi, je l'achète plus cher que eux ne le vendent ! Donc si je ne me démarque pas par d'autres produits, je peux pas survivre* […]. » (distributeur du circuit professionnel)

L'absence de campagnes de promotion dans le cadre de ce circuit montre également que la concurrence ne se joue pas sur les prix, ou qu'ils sont loin d'être les premiers déterminants de l'achat.

Le distributeur se positionne donc sur des produits différenciés, certains d'entre eux étant même dédiés dans la mesure où il demande certaines spécificités à des producteurs : emballage particulier et personnalisé, durée d'affinage plus longue, etc.
Les attentes en termes de flexibilité portent donc bien, avant tout, sur la qualité, le distributeur n'attendant pas de ses fournisseurs qu'ils s'adaptent à sa demande en termes de quantité. C'est même la situation inverse qui semble être la règle, notamment avec les petits producteurs qui ne peuvent accroitre leur production et vendent un produit très spécifique que le distributeur souhaite obtenir pour appuyer sa stratégie de différenciation.

« *Des petits producteurs comme ça, ils n'ont pas besoin de nous* […] *Ils ont déjà leur clientèle... Donc tous les ans, on les appelait. « Monsieur Durand, c'est madame* […] *à Lille... est-ce que vous pouvez... » et tous les ans, il me répondait qu'il ne pouvait pas. Un jour il m'a dit qu'un distributeur l'avait lâché et qu'il pouvait nous en envoyer 24 et ça a commencé comme ça ! Au début je lui disais que j'en voulais 60 et il me disait qu'il pouvait pas, qu'il les avait pas. Aujourd'hui, ça fait 7-8 ans qu'on travaille ensemble donc maintenant il répond présent mais c'est vrai que j'ai mis très longtemps à travailler avec lui. »* (distributeur du circuit professionnel)

Cet exemple montre bien la spécificité de la construction de la relation commerciale dans ce type de circuit et montre notamment que les acteurs sont peu enclins à changer de partenaires commerciaux, privilégiant des relations de longue durée propices à la construction de la confiance. Il en va de même pour le fournisseur interrogé dans le cadre de ce circuit qui travaille depuis de longues années avec la plupart de ses clients.

« *On travaille souvent avec un commerçant jusqu'à son départ en retraite et quand le commerce est repris on continue, donc on travaille avec certains depuis le début. »* (producteur du circuit professionnel)

Cete absence de recherche de disponibilité permanente de chaque produit ne signifie cependant pas que le respect des délais de livraison suite à la commande ne compte pas, comme nous le verrons notamment dans le cadre de l'étude de la convention de performance.

Peut-on alors considérer que le pilotage de la chaîne est opéré par l'aval ? Au regard de ce circuit, ce monde professionnel semble plutôt être caractérisé par un pilotage partagé par l'amont et par l'aval. En effet, l'aval joue un rôle certain de par sa demande en termes de délais de livraison. Plus largement, nous pouvons voir que le producteur met en œuvre une organisation de sa production et du transport à même de satisfaire le client final ainsi et que le distributeur. Cependant sa production – en qualité et volume - est reconnue comme assez spécifique par ce dernier pour admettre des contraintes de logistique (y compris contraintes

productives) et transport sur lesquelles il a peu de prises, ce qui confère au producteur une certaine marge de manœuvre quant à l'organisation de la logistique amont.
Plus largement, cette spécificité de la production - associée au fait que les distributeurs sont de petite taille et atomisés - fait que l'aval joue un rôle moins important dans la structuration de la coordination comparativement aux circuits des mondes industriels et flexibles.

Nous pouvons, à l'instar des autres mondes, résumer les caractéristiques de ce monde professionnel de la manière suivante.

Tableau 35 : Les caractéristiques du monde professionnel
Source : auteur

Type de production	Production artisanale / en petites séries de produits différenciés
Circuits observés	Alimentaire à destination du commerce indépendant spécialisé
Ressources mobilisées	Partiellement spécifique
Concurrence	Qualité
Modalité de gestion des flux	Flux tendu partiel
Incertitude	Vis-à-vis de l'autre Traitement : compréhension au sein d'une communauté de personnes
Pilotage	Amont - Aval
Flexibilité externe	Qualité

12.3. Les proximités du monde professionnel

12.3.1. Proximité géographique

La proximité géographique entre le fournisseur et son client est importante dans ce circuit puisque les deux entreprises sont distantes d'environ 15 kilomètres. Cette proximité est activée par des livraisons directes du distributeur via un agriculteur partenaire du fournisseur. Elle est ici importante pour la coordination car les deux firmes mettent en avant le caractère local du produit proposé.

Elle compte notamment beaucoup aux yeux du fournisseur. En effet, l'agricultrice souligne que, le coût de transport étant globalement équivalent à 5% du prix de vente des produits, elle cherche à limiter l'éloignement de ses clients pour contrôler ce coût. Son aire de chalandise est donc relativement locale (inscrite dans un rayon d'environ 45 km) et elle ne cherche pas à l'étendre.
Ceci peut être expliqué par le fait que les produits réalisés, même s'ils sont spécifiques, ne le sont pas assez pour trouver leur place sur des marchés plus éloignés notamment extra régionaux, sur lesquels les consommateurs seraient à même d'identifier les particularités et donc la qualité de ces produits.

Cependant, cette proximité géographique semble moins structurante pour des produits encore plus spécifiques. Ceci est illustré par le fait que le fromager interrogé ici vende également des produits trés spécifiques venus d'autres régions ou de l'étranger, et dont le terrtoire de provenance contribue à définir la qualité. Cela est particulièremnt vrai pour le fromage qui est par excellence – et à l'image du vin - un produit très étroitement associé à sa zone géographique de production (Delfosse, 1997).
Il serait dès lors intéressant de comparer ces constatations avec celles d'un circuit professionnel non-alimentaire, aucun ne figurant cependant dans notre panel.

Nous pouvons donc en conclure que la coordination dans le monde professionnel s'appuiera sur un haut niveau de proximité géographique pour la construction d'une offre locale mais que celle-ci est bien moins nécessaire dans le cadre d'une différenciation par un autre type d'offre, la coordination pouvant se construire a distance comme nous allons le voir.

La proximité géographique temporaire est, pour sa part, peu importante. L'agricultrice ne livrant pas en propre, elle ne rencontre que rarement le distributeur. Cela peut se produire à l'occasion de réapprovisionnements d'appoint (rares) ou de la présentation de nouveaux produits. Celle-ci est également nécessaire dans le cadre de nouvelles relations commerciales.

« En général c'est les détaillants qui viennent nous voir parce qu'ils cherchent de nouveaux produits. Ils appellent, je vais porter des échantillons et on discute des tarifs, des produits qui les intéressent et on voit les jours de livraison possibles. » (fournisseur du circuit professionnel)

Pour les autres circuits d'approvisionnement du distributeur, cette proximité temporaire est même quasiment inexistante, les producteurs étant géographiquement éloignés et les contacts se faisant donc par téléphone.

12.3.2. Proximité organisationnelle

Cette proximité est peu élevée dans ce circuit, ce qui est contraire à ce que nous avions établi dans notre approché théorique présentée en seconde partie. En effet, les contacts se font chaque semaine pour les commandes, par fax, ce qui ne donne donc pas lieu à un véritable échange mais simplement à une transmission de demande de la part du distributeur. Si nous avons montré que des rencontres étaient parfois possibles, elles sont peu fréquentes dans ce circuit pourtant de proximité, ce qui peut être expliqué par la sous-traitance du transport qui n'est pas forcément habituelle de la part des producteurs locaux.

Les contacts téléphoniques sont également rares destinés aux éventuels besoins de réapprovisionnement d'appoint.

La logistique peu complexe, le faible volume de produits échangés et le sentiment – pour le fournisseur comme pour le distributeur - d'avoir peu de marges de manœuvre quant à l'organisation de leur logistique, font que les échanges jugés nécessaires à une bonne coordination sont peu importants. Cette coordination semble largement « routinisée », reposant sur des accords en partie tacites, même si cela est moins le cas avec le producteurs locaux qu'avec ceux plus éloignés.

« *je dirais qu'on se téléphone vraiment quand il y a un souci ou des choses comme ça. Après, on se voit pas régulièrement. A part les producteurs de la région... les autres, non. On se contacte par téléphone uniquement.* » (distributeur du circuit professionnel)

La disponibilité permanente du produit dans le point de vente étant beaucoup moins impérative que dans les mondes flexible et industriel, les besoins de contacts pour des ajustements ou la gestion d'aléas vont être bien moins importants. De même la faiblesse du critère de prix dans la structuration de la concurrence fait qu'il n'y a pas de campagnes de promotion dans ce circuit qui pourraient nécessiter des contacts supplémentaires.

Enfin, la collaboration n'est pas remise en question chaque année ou pour chaque nouvelle collection, les relations étant de longue durée. Il n'y a donc pas lieu d'instaurer des rendez-vous annuels ou pluriannuels destinés aux négociations commerciales et à la présentation de nouveaux produits (ceux-ci étant bien plus rares que dans le monde flexible).

Ce primat de la relation de longue durée se retrouve dans le discours du fournisseur comme nous l'avons déjà souligné mais aussi dans celui du distributeur.

« *Non il y a aucun contrat... ça se fait avec le temps. Une fois qu'on travaille ensemble, on travaille ensemble.* […] *Je suis parfois démarchée par d'autres fournisseurs qui me proposent des trucs. Je leur dis non ! Si vous pouvez m'apporter des nouveaux fromages... des nouveaux*

produits complémentaires à ce que j'ai, on travaillera ensemble mais si c'est pour remplacer quelque chose que j'ai déjà avec un fournisseur avec qui ça va bien, je vois pas l'intérêt. » (distributeur du circuit professionnel)

Ceci peut notamment s'expliquer par le fait que les fournisseurs pour le type de produit recherché sont peu nombreux, qu'ils peuvent de ce fait se montrer sélectifs quant à leur clientèle et qu'il faut parfois démarcher un fournisseur pendant longtemps pour réussir à travailler avec lui.

12.3.3. Proximité institutionnelle

Toujours au regard de l'appartenance à des organismes communs, la proximité institutionnelle apparaît faible voire nulle dans ce circuit, les entreprises interrogées n'ayant pas de lien de ce point de vue. Le producteur fait en effet partie de l'ARVD (Association - Régionale – Vendeurs - Directs de produits laitiers du Nord - Pas-de-Calais) mais qui ne fédère que les producteurs.
Le distributeur ne fait pas partie d'un réseau local fédérant les commerçants, que ce soit ceux de son quartier ou ceux de la filière fromagère, qui sont certes représentés par une fédération mais qui ne joue pas vraiment de rôle dans le dialogue entre fromagers, considéré comme inexistant par la personne interrogée.
Nous pouvons toutefois noter que les commerçants du quartier d'implantation d'un des points de vente ont joué un rôle actif dans l'implantation de ce point de vente, ayant sollicité le fromager pour qu'il s'installe dans ce local et propose ainsi une offre jusqu'ici inexistante dans cette zone.

Nous verrons cependant que les deux acteurs partagent en partie une représentation de la performance et du transport, surtout quant à leur latitude en termes de leviers d'amélioration.
De plus, outre le partage d'une convention de qualité du produit nécessaire à tout acte d'échange, nous pouvons voir que les deux acteurs partagent un certain nombre de représentations quant à la structuration de la relation commerciale. Ceci se traduit notamment par la prédominance de relations de longue durée et l'absence de renégociation régulière des conditions commerciales. Ce partage de représentations est d'autant plus nécessaire à la compréhension au sein du circuit que n'existent pas de contrats écrits entre les parties, ni de documents fixant, par exemple, les objectifs et les modalités de gestion du transport et de la logistique.

Nous pouvons donc considérer que, si celle-ci n'apparaît pas au travers de l'appartenance commune à des organismes, la coordination dans ce monde nécessite tout de même, pour bien fonctionner, un niveau plus élevé de proximité institutionnelle que dans les mondes industriel et flexible.

Nous pouvons donc résumer de la manière suivante la combinatoire de proximités du circuit professionnel.

Tableau 36 : Combinatoire de proximités du monde professionnel
Source : auteur

Proximité géographique	Proximité organisationnelle	Proximité institutionnelle
Elevée pour une différenciation par le caractère local de l'offre Non nécessaire pour une autre stratégie de différenciation Proximité temporaire occasionnelle	Faible	Faible au regard de l'appartenance commune à des organismes Moyenne au regard de la structuration des relations commerciales

12.4. Convention de performance de la logistique et du transport dans le monde professionnel

Ce monde se singularise d'un point de vue logistique par un impératif moins important de disponibilité immédiate et permanente des produits. Il en résulte un besoin de coordination surtout axé autour de la définition de la qualité des produits. Pour autant, la structuration de la logistique et la construction de sa performance font l'objet de préoccupations de la part des entreprises, comme nous allons maintenant le voir.

12.4.1. Les mots de la performance

Interrogé sur ce qu'est une logistique performante selon lui, le **fournisseur** de ce monde donne peu d'éléments de réponse, abordant plutôt le caractère stratégique que revêt la logistique pour son activité.

« *C'est d'abord la qualité du produit qui compte. Mais les clients sont contents de voir qu'on peut toujours répondre à une commande, qu'il y a la bonne quantité. On prévoit d'une semaine sur l'autre et on essaie de faire en sorte de répondre à la demande de tout le monde. On réajuste dans la semaine en fonction des demandes et il y a très peu de manquant du coup*. » (producteur du circuit professionnel)

Nous pouvons en conclure qu'une logistique performante sera donc celle qui permet une **bonne disponibilité de produits** et de répondre immédiatement aux attentes des clients. Ceci renvoie au registre de la **réactivité**.

Pour le distributeur, la question n'a pas as été directement posée mais de nombreuses autres permettent de mettre en lumière deux critères majeurs de définition de la performance logistique : le **respect des délais** et le **prix**.
En effet, tout au long de l'entretien, la responsable a insisté sur les impératifs de réception des produits les mardi, mercredi ou jeudi afin de pouvoir proposer les produits à la vente en fin de semaine, lors du pic d'activité. Elle a également insisté à plusieurs reprises sur la nécessaire ponctualité des livreurs afin de pouvoir réaliser la mise en rayon.
« *On exige qu'ils nous livrent entre 8h30 et 9h30.* […] *Le problème c'est que si c'est en période creuse ça va ; mais s'ils me livrent à 11h30 ou midi comme ils faisaient, moi mes employés arrêtent de travailler à 13h... si les palettes sont pas vidées et que tout est en magasin... A midi quelqu'un vient faire du nettoyage et si elles sont encore là, ça décale tout ! Donc on a exigé entre 8h30 et 9h30. » (*distributeur du circuit professionnel)

La thématique du prix a, elle, été plusieurs fois mise en avant comme frein important à l'achat ou à l'expédition de certains produits. Le transport étant frigorifique, son prix est en effet plus élevé que celui d'un transport conventionnel, la personne interrogée soulignant également le peu de concurrence sur ce type de transport, perçue comme un facteur d'augmentation de ces prix.

Une logistique et un transport performants sont donc avant tout ici ceux qui permettent un approvisionnement dans les temps à un prix acceptable.

12.4.2. Critères de choix du prestataire logistique et de transport

La situation dans ce circuit est différente de celles rencontrées dans les autres recourant à de la sous-traitance dans la mesure où le « prestataire » est également un agriculteur. Même si le producteur interrogé participe aux frais de transport, on ne peut parler de prestation au sens strict du terme. Il s'agit donc plus de notre point de vue d'une collaboration logistique, dont nous allons tout de même étudier les déterminants et leur éventuelle différence avec des déterminants classiques de choix de prestataires de transport.
Nous pouvons considérer que c'est avant tout le critère de **proximité** qui a guidé ce choix.

Nous pouvons d'abord distinguer une forme de « proximité logistique ». En effet, l'autre agriculteur recoure également à du transport réfrigéré et dessert en tournée les même zones de chalandise que celles desservies par l'agricultrice interrogée. Si l'on compare ceci aux critères standard de choix des prestataires de transport, nous pouvons considérer que ceci renvoie d'une certaine manière aux critères de **compétence** et de **couverture du réseau** Le critère de proximité géographique semble également avoir été déterminant puisque l'exploitation de cet agriculteur partenaire est très proche de celle enquêtée. En outre, le critère de proximité institutionnelle a également joué un rôle puisque les deux acteurs se connaissaient de longue date.
En revanche, cette externalisation du transport - durant depuis un peu plus d'un an au moment de l'entretien - apparaît comme un choix fortement contraint lié au caractère trop chronophage de l'activité de livraison.

Le distributeur n'a pas, lui, recours à un prestataire puisqu'il ne maîtrise pas sa logistique amont et maîtrise et réalise en propre la logistique et le transport aval.
Nous pouvons toutefois souligner que l'entretien auprès de cette entreprise a mis en lumière son sentiment d'une marge de manœuvre réduite pour les choix de prestataires opérés par les fournisseurs. Ce manque de choix est lié de son point de vue à la disparition de nombreux opérateurs et / ou à leur rachat par de grands groupes nationaux, entrainant une hausse des prix et la disparition - ou du moins la limitation - de ce type de service dans les zones rurales (se traduisant par exemple par seulement deux collectes hebdomadaires).

12.4.3. Modalités d'évaluation et de gestion des aléas

Le fournisseur ne met pas non plus en œuvre dans ce circuit de processus précis d'évaluation de la performance logistique et du transport, seul le coût de transport étant calculé.
Il n'y a donc pas de cahier des charges ou d'audit pour la logistique interne ou la prestation de transport, ni de rendez-vous réguliers destinés à faire le point sur cette performance et l'améliorer. Les modalités d'évaluation de cette performance sont donc informelles, tout comme la gestion des aléas, ces derniers portant surtout sur la disponibilité des produits ou des problèmes de fabrication.
Il ne semble pas y avoir de problèmes de transport pour ce circuit, les seules difficultés étant liées à l'adaptation de la tournée de livraison en fonction des commandes mais qui se fait, là aussi, de manière informelle par téléphone avec l'agriculteur partenaire.

« […] *sinon on se téléphone. Je l'appelle la veille s'il y a des clients en plus ou en moins pour qu'il puisse adapter sa tournée.* » (fournisseur du circuit professionnel)

Ceci fait écho aux propos du distributeur de ce circuit qui n'a mentionné au cours de l'entretien que des problèmes relatifs à la livraison par les prestataires de transport.

Ce dernier ne met d'ailleurs pas non plus en œuvre de procédures spécifiques d'évaluation de la performance interne ou des fournisseurs - outre le suivi du coût de transport -, contrôlant simplement l'état des produits à l'arrivée. Ainsi que nous l'avons souligné, les problèmes se posent pour les produits transitant par une entreprise de transport, certains pouvant être perdus en cours de trajet, d'autres abîmés notamment au moment des fêtes où les volumes traités sont plus importants. En fonction du type de problème, le fournisseur peut faire un avoir au distributeur, la réexpédition d'autres produits en petite quantité étant impossible du fait du coût du transport.

« *On a reçu des livraisons et sur Réaux, il manquait des Livarots et deux seaux de crème. Je vais faxer mon fournisseur, je vais les appeler et ils me font un avoir... Pour ça, ils renvoient pas ! C'est trop cher en transport... Le transport, c'est vraiment trop cher.* » (distributeur du circuit professionnel)

De même, les éventuels retards de livraison ne donnent pas lieu à des sanctions pour les fournisseurs, étant considérés comme inhérents à l'organisation du transport dans la filière. Ainsi le distributeur met-il simplement en œuvre une stratégie de dialogue avec les chauffeurs les livrant afin de faire en sorte qu'ils respectent les heures et jours de livraison.

« - ***Du coup, vous avez des contacts avec les livreurs quand ils viennent et aussi avec le service commercial du transporteur ?***
- *Non jamais... qu'avec le livreur. C'est pour ça qu'en général on essaie d'être bien avec le livreur en disant « non, non il faut que tu nous livres... » C'est toujours une question de rapport. Si on est bien avec le livreur, il vient* [...]. *Donc on essaie d'être gentil avec le livreur pour que tout se passe bien.* » (distributeur du circuit professionnel)

Les processus d'évaluation de la performance logistique et de gestion des aléas sont donc bien moins complexes et normés que dans les mondes flexible et industriel, ce qui témoigne du caractère moins stratégique de la logistique dans ce monde, lié à un besoin moins impérieux de disponibilité permanente et de circulation très rapide des produits. De même, on ne trouve pas dans le circuit étudié ici de volonté de diminuer les stocks, bien que ceux-ci puissent être importants chez le distributeur. De ce point de vue, nous pouvons d'ailleurs remarquer que, contrairement aux autres mondes, le report du stockage sur les acteurs de l'amont est moins important.

12.4.4. Les leviers d'amélioration de la performance

Du fait de sa position dans la chaîne et des modalités de coordination dans ce monde, le distributeur a du mal à envisager des leviers d'amélioration de la logistique. Il n'envisage pas de leviers internes comme par exemple l'optimisation de la gestion des stocks ou du transport entre ses points de vente. La **coordination externe** avec les fournisseurs n'étant pas non plus jugée problématique la plupart du temps, des leviers en ce sens ne sont pas non plus envisagés. Mais il y a un travail sur celle avec les transporteurs pour la logistique amont, le distributeur mettant en œuvre des stratégies pour l'améliorer sans avoir pour autant de fortes marges.

Mais le premier besoin / levier mis en avant par le **distributeur** est celui d'une plus forte **mise en concurrence des transporteurs** afin de maîtriser les tarifs et de rendre ces derniers plus attentifs aux demandes de qualité de service (notamment ponctualité et intégrité des produits) exprimées par leurs clients.

« *Et je crois que le problème aussi c'est qu'il n'y a plus beaucoup de transporteurs pour le froid et ils ont le monopole donc ils font comme ils veulent* » (distributeur du circuit professionnel)

Si elle n'est pas une priorité, la diminution des délais de livraison serait également un levier d'amélioration de l'organisation logistique. Elle est cependant considérée comme impossible à mettre en œuvre, du fait de toutes les contraintes logistiques qui ont été identifiées.

« *s'ils allaient plus vite, ça m'arrangerait. Si je commandais le dimanche et que je sois sûre que le mardi, je recevrais tout, pour les équipes, ce serait plus facile de les renforcer le mardi comme ça on aurait toute la marchandise et on pourrait la dispatcher puis à partir du mercredi après midi, le magasin serait prêt pour la vente. Mais là, on reçoit le mardi, le mercredi, le jeudi et le magasin est pas prêt avant le jeudi après midi. Si on a des ruptures, on doit refaire les rayons, remettre en place, on doit voir où on va mettre un nouveau produit... il y a beaucoup de manipulations. Donc si on l'avait plus vite, le travail serait plus simple. Mais ça, je crois que c'est même pas la peine de demander aux fournisseurs...* » (distributeur du circuit professionnel)

Le fait que le seul levier effectivement mobilisé soit celui de la coordination externe avec le transporteur n'est pas réellement surprenant dans le cadre du monde professionnel. En effet, nous avons vu que du point de vue du transport également règne une incertitude vis-à-vis de l'autre, le distributeur n'ayant pas de certitude quant à l'état du produit à l'arrivée, les jours et heures de livraison ou plus générale l'attention que portera le livreur à ses demandes, celui-ci n'étant pas toujours le même. Il doit donc travailler prioritairement sur ce point pour s'assurer de la compréhension et de la prise en compte de ses demandes et contraintes par l'entreprise

de transport. En outre, étant en bout de chaîne et le producteur n'ayant pas vraiment d'influence sur la qualité de la prestation, ceci constitue un des seuls leviers mobilisables par le distributeur.

Le **fournisseur** envisage quant à lui un levier majeur d'amélioration de la performance : une **maîtrise accrue des opérations** de transport.
Plus exactement, la personne interrogée souhaiterait réaliser à nouveau en propre les opérations de transport qu'elle effectuait auparavant et qu'elle a délaissé pour des questions d'emploi du temps, quitte à ce que cela implique des investissements / dépenses supplémentaires.

« *Je veux essayer de reprendre la main sur les livraisons quitte à embaucher quelqu'un. pour retrouver le contact avec les clients et avoir plus de retours sur les produits, discuter s'il y a des problèmes de fabrication, ce qui peut arriver. Puis ça permettrait aussi de démarcher de nouveaux clients qui ne sont pas dans la tournée actuelle. Ce serait aussi plus facile pour recevoir les règlements, ça éviterait d'avoir à relancer par téléphone*. » (producteur du circuit professionnel)

Si la mutualisation du transport a permis à l'agricultrice interrogée d'accorder plus de temps à son activité de production et d'externaliser une activité chronophage, elle n'est cependant pas perçue comme adaptée, ne permettant pas d'appuyer correctement sa stratégie de différenciation et sa volonté de développement de l'activité sans pour autant trop densifier l'offre dans les zones déjà desservies.
Cette stratégie logistique est intéressante car elle prend le contrepied de celles développées par certains initiateurs d'offre en circuit court, qui cherchent à optimiser le transport en densifiant l'offre dans des zones précises.

Ce type de stratégie est notamment celui qui a pu être identifié pour certains circuits de paniers de fruits et légumes en Ile-de-France (Blanquart et al., 2009). Elle est cohérente avec les caractéristiques du monde flexible, caractérisé par une concurrence sur la qualité mais aussi les prix, avec un besoin de flexibilité externe des prix (en plus des quantités).

La stratégie de l'agricultrice dans le monde professionnel apparaît, elle, en cohérence avec les caractéristiques du monde professionnel dans lequel la qualité est primordiale, tant du point de vue de la concurrence que de la flexibilité.
En effet, cette volonté d'assurer à nouveau des livraisons en propre montre que l'entreprise cherche à appuyer sa stratégie de différenciation en s'implantant dans des zones qu'elle ne

dessert pas encore et où elle apportera de ce fait une offre de qualité différente par rapport à ce qui existe déjà et qui permettra également au distributeur de se démarquer. En outre, le besoin de retrouver un dialogue direct avec les distributeurs traduit de la part du producteur un besoin d'ajustement de la qualité des produits à la demande, de travail sur l'évolution de la qualité de l'offre et de compréhension de la part du distributeur de la spécificité des produits proposés. Ce dernier point est certes important pour que le distributeur accepte de travailler avec le distributeur, mais il est aussi important pour que ce dernier participe à la valorisation de la spécificité de ce produit en étant en capacité de fournir au client final des compléments d'information sur ce qui fonde la spécificité de cette production et donc sa qualité.

D'un point de vue environnemental, excepté la mutualisation du transport par le fournisseur, les principales actions portent - ou ont porté - sur les emballages ou les conditionnements comme cela est souvent le cas dans les autres mondes.
Ainsi, le producteur utilisait-il des bouteilles consignées pour un de ses produits, initiative abandonnée du fait de son surcoût et du manque d'habitude des consommateurs.
Le distributeur, pour sa part, donne les cartons ou palettes non récupérées par les transporteurs aux clients qui en font la demande.

Au regard de ces éléments, nous pouvons donc résumer ainsi les éléments constitutifs de la convention de performance du circuit du monde professionnel.

Tableau 37 : Les leviers logistiques de performance du circuit professionnel
Source : auteur

	Producteur	Distributeur
Leviers envisagés et mis en place	Mutualisation Raison : externaliser une activité trop chronophage	Coordination externe Raison : amélioration et/ou garantie par le transporteur des conditions de livraison
Leviers envisageables	Maitrise accrue des opérations de transport Raisons : Démarchage de nouveaux clients, dialogue direct avec la clientèle	Mise en concurrence accrue des transporteurs Raisons : diminution des prix, meilleure qualité de service Optimisation des opérations et amélioration de la coordination dans la chaîne de transport Raison : diminutions des délais d'approvisionnement Frein : Facteurs macro et méso économiques

CONCLUSION SUR LE MONDE PROFESSIONNEL :

Nous sommes donc ici en présence d'un monde qui se singularise par un besoin moindre de disponibilité immédiate et surtout permanente des produits, comparativement à ce que nous avons pu observer dans les mondes flexible et industriel. Il est aussi le monde de produits plus différenciés que ceux circulant dans les deux autres mondes.

Enfin, ce monde met en rapport, dans le cadre du circuit étudié ici, des firmes de petite taille échangeant de faibles volumes de produits.

Il en découle une coordination entrainant de moindres besoins logistiques sans pour autant que ne soit absent le besoin de bonne circulation relativement rapide des produits. Les organisations logistiques restent ici relativement simples.

Ainsi, si la coordination a toujours pour but de permettre la circulation des produits, elle a également dans ce monde pour fonction de véhiculer des savoirs en plus des flux informationnels. Ceux-ci permettent notamment le développement et la valorisation de l'offre plus spécifique que l'on trouve dans ce monde.

Ceci se traduit par une convention de performance dans laquelle les prix et délais continuent d'importer mais où l'atteinte des objectifs passe par des processus plus informels / moins normés et où les leviers d'amélioration doivent avant tout permettre aux entreprises de disposer de plus de marge de manœuvre sur l'organisation de leur logistique qui apparaît pour le moins contrainte.

Chapitre 13 : La logistique du monde immatériel : garantir une bonne circulation des flux pour pérenniser ou développer l'activité

Plusieurs circuits de notre échantillon sont caractéristiques du monde immatériel. Ce sont dans leur grande majorité des circuits alimentaires de proximité qui fournissent un nouveau type d'offre : paniers de produits, magasin de produits locaux, vente à la ferme s'appuyant sur une mise en réseau des fermes locales, etc.
Nous développerons les caractéristiques de ce monde et de sa logistique au travers de l'exemple d'un circuit de vente de produits locaux et d'un exemple de vente de paniers.

13.1. L'Organisation logistique du monde immatériel

Nous avons, comme dans le monde flexible, rencontré plusieurs configurations logistiques dans ce monde. Nous en développerons plus particulièrement deux qui nous semblent représentatives des problématiques des circuits indirects immatériels.

13.1.1. La logistique du circuit immatériel de produits locaux

Le circuit étudié ici met en relation une fromagerie de la région Nord – Pas-de-Calais et un magasin de produits locaux pratiquant également de la vente par internet et existant depuis moins d'un an au moment de l'entretien.

i. La logistique du fournisseur

Le fournisseur est une PME, produisant environ 100 tonnes de fromage par an. Elle se situe dans le Pas-de-Calais à 110 km de Lille, soit à plus d'une heure et demie de route. L'entreprise possède un seul établissement de production qui accueille également les fonctions logistiques.
La majorité (80%) de la clientèle de l'entreprise se situe en Nord – Pas-de-Calais, le reste se répartissant sur 4 ou 5 régions proches et à l'export. Cette clientèle est composée d'enseignes de la grande distribution et de détaillants indépendants désormais recherchés par l'entreprise afin de diversifier ses débouchés. Ces clients représentent 60% de l'activité de la firme, 40% étant de la vente à des grossistes qui peuvent eux même revendre à des commerces, notamment des grandes surfaces.

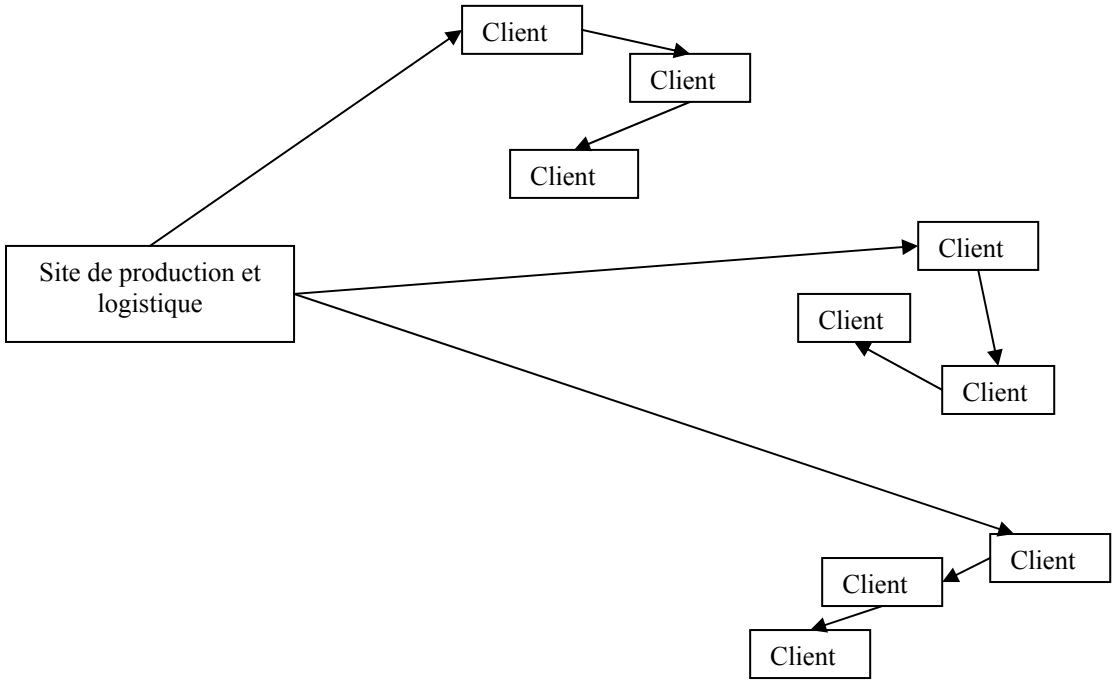
La production se fait en grandes séries selon un principe de juste-à-temps, même si ce ne sont pas les commandes qui déclenchent la production et que celle-ci est réalisée en fonction des prévisions de vente. En effet, la matière première est collectée deux fois par jour dans des fermes environnantes, le stock dans ces fermes étant géré par la fromagerie. Il y a très peu de stock de produit fini, c'est-à-dire de produit ayant atteint la durée nécessaire d'affinage.
La saisonnalité de la production et des ventes est très faible avec simplement un peu plus d'activité en décembre et janvier.

L'intégralité de la logistique est gérée et réalisée en interne de même que le transport amont et le transport aval à destination des clients dans la région Nord - Pas-de-Calais. Ce transport se fait par une flotte propre et des chauffeurs directement employés par l'entreprise. Seul est sous-traité le transport à destination des autres régions et de l'export.
Les départs pour ce transport en propre sont quotidiens, assurés par un véhicule réalisant une tournée différente chaque jour. Un second véhicule intervient environ une fois par semaine pour des livraisons d'appoint de clients proches.
Chaque client est en moyenne livré une fois par semaine, suite à une commande passée quelques jours auparavant ou la veille de son jour habituel de livraison, comme c'est le cas pour le distributeur interrogé dans le cadre de ce circuit.

Les opérations logistiques restent simples et ne sont pas mécanisées. Elles ne mobilisant pas non plus d'outils informatiques aussi complexes que ceux des grandes entreprises des autres mondes. Soulignons toutefois que l'entreprise utilise un système de suivi par GPS de ses véhicules de livraison, mais qui ne sert qu'à calculer les frais kilométriques et à vérifier l'itinéraire d'un chauffeur.

Figure 35 : Organisation logistique du fournisseur du circuit immatériel de vente en magasin de produits locaux

Source : auteur



ii. La logistique du distributeur

Le distributeur dans ce circuit est un des détaillants indépendant travaillant directement avec la fromagerie. Il s'agit d'un point de vente créé depuis près d'un an au moment de l'entretien. Il se positionne majoritairement sur la vente de produits de la région Nord – Pas-de-Calais et / ou issus de l'agriculture biologique, achetés en grande partie à des entreprises et fermes locales. Ce sont en majorité des produits alimentaires, frais ou non.

Ils réalisent 80% de leurs ventes en magasin et 20% par internet. La vente en ligne permet aux clients de retirer le produit en magasin, ou de se faire livrer. La livraison se fait en propre pour les clients situés dans la métropole lilloise, par triporteur pour les plus proches. La livraison pour les clients hors de la métropole est sous-traitée à une entreprise de messagerie, mais ne concerne pas le circuit étudié ici car les produits frais sont exclus de la vente hors métropole.

Les livraisons en propre se font en général entre 48h et 72h suivant la commande.

Pour ce qui est des livraisons de la part des fournisseurs, leur fréquence est variable étant souvent hebdomadaire pour les produits frais, comme le fromage ici étudié, et mensuelle ou

bimensuelle pour des produits secs. La logique de gestion des flux est donc différente suivant le type de produit, ceux n'étant pas frais étant plutôt gérés selon une logique de stock afin d'atteindre les minimums de commandes imposés par les fournisseurs et de limiter le nombre d'opérations de gestion des approvisionnements. Celles-ci sont gérées de manière assez manuelle, comme l'ensemble de la logistique du distributeur.
Dans la cadre de ce circuit, c'est le fournisseur qui organise la logistique amont, ce qui est quasiment toujours le cas pour ce distributeur. Ici, comme le plus souvent avec les fournisseurs de produits frais, les délais de livraison sont rapides puisque la commande est passée le mardi pour livraison le lendemain.

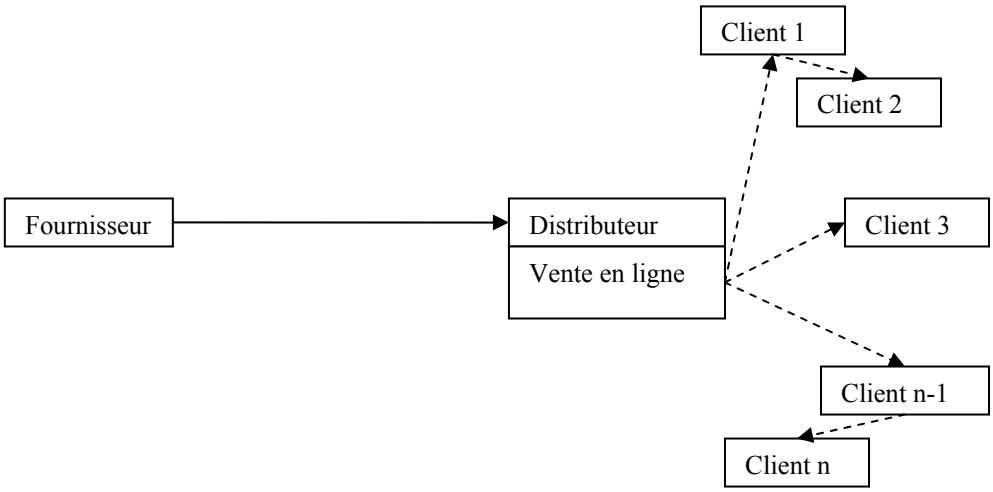
Si l'on tient compte de la logistique amont et aval, ce circuit est donc plutôt caractérisé par une logique de juste-à-temps, même si, une fois de plus, ce n'est pas la commande du client final qui enclenche les opérations de commande auprès des fournisseurs, de production et livraison. Mais les commandes auprès des fournisseurs peuvent toutefois être adaptées en fonction des commandes passées à l'avance par internet par les clients.

Il en résulte des flux amont souvent fragmentés, même si, pour certains produits, les fournisseurs mutualisent leurs livraisons, ce qui n'est cependant pas le cas dans ce circuit. Compte-tenu des volumes commandés et du nombre de clients – encore faible – les flux aval, dans le cadre de la vente en ligne, sont eux aussi fragmentés.

La taille du point de vente et le caractère récent de l'activité, font que la gestion de la logistique reste simple, l'exécution des opérations notamment de livraison, conditionnement, restant relativement artisanale.

Figure 36 : Organisation logistique du distributeur du circuit immatériel de vente en magasin de produits locaux

Source : auteur



13.1.2. La logistique du circuit de paniers de fruits et légumes

L'autre circuit étudié dans le cadre de ce monde est un circuit de vente de paniers de fruits et légumes dans la région Nord – Pas-de-Calais.

i. La logistique du fournisseur

Le fournisseur est un agriculteur du Pas-de-Calais. Il s'agit d'un maraîcher qui vend la totalité de sa production en circuit court avec pour principal client la grande distribution, et plus particulièrement une grande surface proche livrée en propre. Il dessert également des détaillants indépendants et approvisionne le circuit de panier étudié ici. Les volumes vendus aux grandes surfaces et aux détaillants déclinant, la vente par paniers mais aussi et surtout la vente directe à la ferme ou la vente aux collectivités sont privilégiés par le producteur dans le cadre de sa stratégie de diversification.
Les distributeurs de ses produits sont très proches géographiquement, étant situés dans un rayon de moins de 10 km.

De taille modeste (3 hectares) cette exploitation qui occupe deux personnes propose des produits majoritairement gérés en flux tendu dans la mesure où seul un – céleri rave – fait l'objet d'un stockage pouvant durer plusieurs mois, les autres produits étant stockés au

maximum durant 24h. Ils sont ramassés, calibrés, lavés (suivant le client) et préparés en fonction des commandes.

L'agriculteur effectue ensuite la livraison quotidienne de ses clients, sauf de celui interrogé qui vient à la ferme collecter les produits qui lui sont destinés. Comme pour les autres clients, les commandes sont passées la veille.

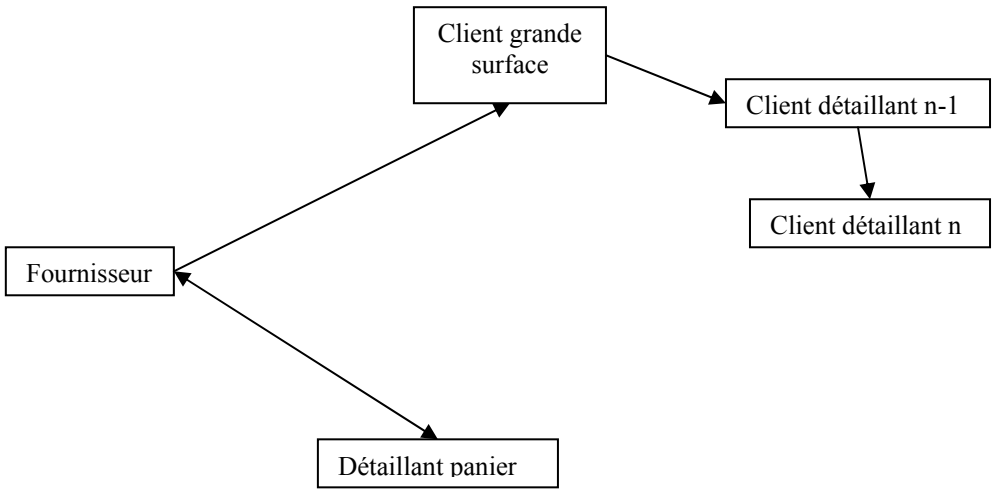
Le fractionnement des flux amont est donc moins important dans le circuit de paniers que dans ceux impliquant les autres distributeurs des produits de cette exploitation, même si l'agriculteur livre ses clients en tournée afin de limiter le nombre de trajets et le temps consacré à la livraison.

Il y a des variations saisonnières de flux, ceux-ci étant plus importants en été.

En outre, cet exploitant ne vend que les produits de sa ferme et n'a pas d'activité de négoce.

Il n'y a donc pas non plus dans ce circuit de sous-traitance du transport et / ou de la logistique, la gestion de ces fonctions restant là aussi simple – plus simple que dans le circuit précédemment présenté – avec simplement une mécanisation des tâches de calibrage, lavage et éventuel conditionnement des produits.

Figure 37 : Schéma logistique du fournisseur de paniers et légumes
Source : auteur



ii. La logistique du distributeur

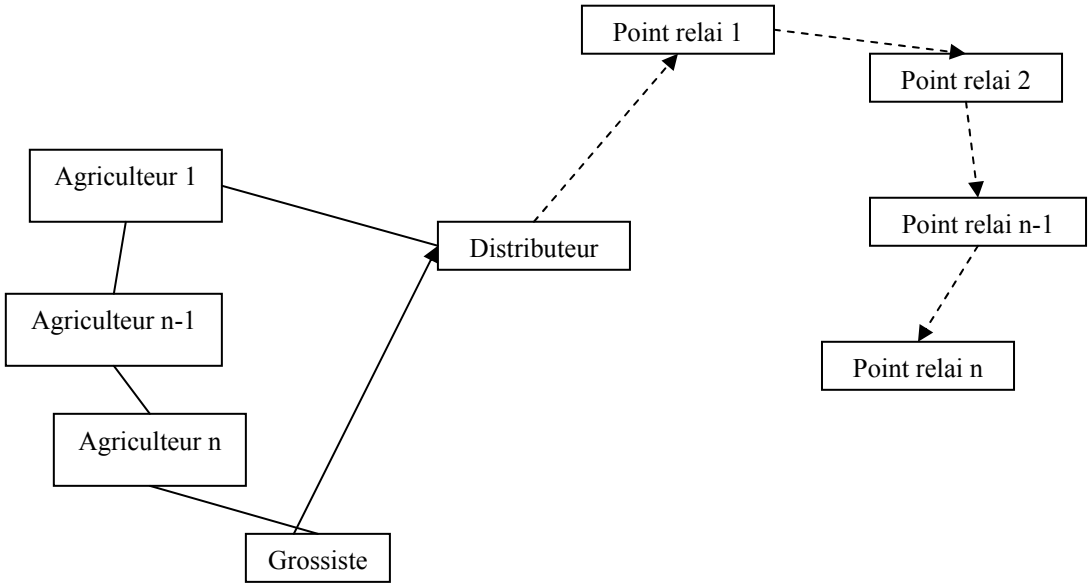
Le distributeur dans ce circuit est une entreprise indépendante qui distribue des paniers de fruits et légumes dans le Pas-de-Calais, dans une zone géographique proche de celle où se situe le fournisseur interrogé.
La plupart des produits - 95% - proviennent de 4 agriculteurs locaux, 5% venant d'un grossiste.
Les volumes traités sont peu importants avec une moyenne de 30 paniers par semaine livrés dans une dizaine de points relais avec des volumes variables en fonction des points.
L'activité est très saisonnière avec une augmentation en septembre et durant tout l'hiver puis une baisse au printemps et une chute de près de 50% de l'activité en juillet-août, qui implique une logistique à même de s'adapter à cette volatilité.

Nous pouvons considérer que les produits sont ici gérés en flux tendu. En effet, les clients peuvent commander les paniers jusqu'au dimanche soir, par internet, le système fonctionnant sans engagement. Les commandes sont consolidées le lundi par le distributeur qui les transmet ce même jour à ses fournisseurs. Les produits des paniers sont collectés en tournée le mardi après-midi. La confection des paniers est alors réalisée par le distributeur pour une livraison des points relais le mercredi matin, ces paniers pouvant être retirés par les clients le mercredi après-midi.
Les flux sont strictement ajustés aux commandes des clients. Le stockage dure quelques heures, ce qui constitue un délai court particulièrement nécessaire en été, le distributeur ne possédant pas de local réfrigéré de stockage ou de véhicule frigorifique.

La logistique et le transport sont donc gérés en propre par le distributeur qui réalise à lui seul l'ensemble du transport et la confection des paniers ainsi que la gestion des commandes et du site internet. Nous pouvons voir que ce dernier minimise la fragmentation des flux de produits en organisant des tournées de ramassage des produits et de livraison.

Malgré cela, la logistique reste peu complexe, ce qui est permis par le faible volume traité. Les opérations logistiques sont manuelles et, outre les outils usuels de gestion de l'activité et de gestion du site internet marchand, le circuit ne mobilise pas d'outils complexes de gestion de la logistique et du transport.

Figure 38 : La logistique du distributeur du circuit de paniers de fruits et légumes
Source : auteur



Nous sommes donc en présence d'une logistique relativement simple que ce soit dans le circuit de panier de fruit et légumes ou dans le circuit du magasin de produits locaux. On remarque cependant chez tous les acteurs la recherche de stratégies d'optimisation de l'organisation logistique. Elles se traduisent notamment par la mise en place de tournées de livraison et la recherche par les distributeurs d'un ajustement des quantités commandées à la demande des clients, particulièrement perceptible dans le circuit de paniers. La gestion de ces flux appelle donc une réflexion stratégique de la part des firmes sans pour autant que les processus de coordination entre fournisseur et distributeur n'apparaissent complexes. Nous pouvons cependant noter que, compte-tenu des délais de livraison souhaités et de la volonté d'ajustement notamment des distributeurs, cette coordination doit être assez efficace pour assurer une circulation rapide des flux de produits et d'information, même si ces derniers, comme nous le verrons dans l'étude des proximités, ne sont pas nécessairement importants.
Ces deux circuits ont aussi en commun le fait de mettre en relief la tendance à l'internalisation des fonctions logistiques et de transport dans ce monde.

13.2. Les caractéristiques du monde immatériel

13.2.1. La production

Nous pouvons pour ce monde observer deux échelles de production, la fromagerie étant une firme bien plus importante – en termes de volumes produits et d'emplois[109] – que l'exploitation agricole.

Ces deux entreprises n'en sont pas moins inscrites dans le monde immatériel. La coordination dans la firme et avec ses partenaires s'articule en effet autour de la production et distribution de produits en partie spécifiques, moins toutefois que dans le cadre du circuit du monde professionnel. Ils sont en effet avant tout destinés à une demande assez générique, puisque en grande partie vendus en grande surface, avec toutefois une identification de leur lieu de provenance, ce qui les caractérise, pour les points de vente en Nord – Pas-de-Calais comme produits locaux. Ils n'ont pas de labels particuliers, sauf pour trois références de la fromagerie qui sont labellisées Saveurs en'Or.

Le nombre de références proposées par les distributeurs est limité, avec un faible taux de renouvellement ou un faible nombre de nouveaux produits par an.

La fromagerie produit ainsi 10 références, en introduisant en moyenne une nouvelle par an.

Le producteur du circuit de paniers propose selon les années entre 10 et 15 références au plus fort de la saison, essayant d'introduire parfois des variétés spécifiques pour se différencier, ou un produit demandé par les clients des circuits de paniers, en l'occurrence le pané. Si leurs taux de renouvellement des références est faible, ils lancent donc quand même régulièrement de nouveaux produits qui ne sont pas simplement de nouvelles déclinaisons de productions existantes. Ceci est illustré par la production de pané mais aussi par les projets de développement de la fromagerie avec une nouvelle référence, un nouvel atelier et le projet de développement de services autour du site : vente directe, visites.

Nous pouvons donc noter que les deux producteurs évoluent vers une diversification de leur activité. Celle-ci nécessite l'apprentissage de nouveaux processus de production mais aussi une meilleure connaissance de la demande et de ses mutations. Afin de développer des connaissances en la matière, les firmes mettent en œuvre des coordinations horizontales et verticales.

[109] La fromagerie emploie 12 personnes.

Le producteur du circuit de paniers mobilise avant tout des coordinations horizontales par l'intermédiaire de rencontres avec d'autres producteurs recourant aux circuits courts, celles-ci étant organisée par son assurance, Groupama. Des échanges se font également par l'intermédiaire de la FDSEA[110] dont il est adhérent. Il allait de plus, au moment de l'entretien se rapprocher du Pôle d'Excellence Rurale afin de développer la vente à la restauration collective. Il mobilise donc fortement les ressources territoriales pour construire et faire évoluer son offre. En revanche, les autres ressources nécessaires à la production : capital, terre, main d'œuvre apparaissent comme plus génériques.

Le producteur du circuit de produits locaux a lui choisi de plus mobiliser les coordinations verticales en cherchant à dialoguer plus avec ses clients afin de connaître directement leurs attentes. Dans l'optique du développement de leur nouvel atelier, tous les distributeurs de l'entreprise sont en effet sollicités pour donner leur avis sur l'état de la demande et son évolution. Ceci est très important pour la firme qui a habituellement peu de retours de leur part, ce qui a par le passé engendré des difficultés, montrant ainsi que nous somme bien dans une situation d'incertitude sur le futur des produits, l'accueil qui leur sera fait par le client final.

« *On voudrait bien avoir plus de retours de la part des détaillants sur les avis des clients. Par exemple on a lancé il y a quelques temps un produit qui n'arrivait pas à décoller alors qu'on avait pourtant beaucoup communiqué. Pour comprendre ce qu'il se passait on a du faire une animation chez un détaillant pour avoir le retour direct du consommateur.* » (fournisseur du circuit de produits locaux du monde immatériel)

Ces animations chez les distributeurs, qui permettent le contact direct avec le client final, sont régulièrement pratiquées par ce fournisseur, celui du circuit de paniers ayant lui ce contact direct par le biais de la vente à la ferme.
Outre le recueil d'informations sur la demande, ceci permet de bâtir la confiance avec le client final et de susciter un bouche-à-oreille, notamment reconnu comme important par le fournisseur du circuit de paniers.

Ceci permet de rassurer le client sur la qualité des produits, celle-ci n'étant pas objectivée par des labels ou autres certifications. Il règne donc une certaine incertitude de la part du client final, voire du détaillant, qui se doit d'être levée pour susciter l'acte d'achat, même si nous

[110] Fédération départementale des syndicats d'exploitants agricoles

pouvons postuler que celle-ci sera moindre pour la vente par la grande distribution, du fait des standards qui y sont appliqués.
Nous pouvons à ce titre voir que les producteurs ici étudiés recherchent une adaptation de la qualité de l'offre à la demande du client final, leur flexibilité interne et externe portant donc sur ce point. Les logiques de juste-à-temps structurant l'activité des producteurs démontrent également l'existence d'une flexibilité portant sur les quantités, impression renforcée par les processus de préparation de commande des firmes qui peuvent porter sur de petites quantités et s'adapter en fonction des demandes des détaillants (panachage des produits, moindre conditionnement pour le circuit panier afin d'en faciliter l'assemblage, etc.).
Si la question du prix apparaît peu dans les entretiens, nous pouvons en revanche postuler qu'elle n'est pas absente, celui-ci pouvant être fluctuant du fait de l'absence de contrat dans les circuits étudiés et dans d'autres mobilisés par les fournisseurs, comme par exemple la vente en grande surface pour le maraîcher.

13.2.2. La distribution

Les caractéristiques de la distribution renvoient également à celle du monde immatériel.
En effet, nous avons vu que la coordination dans ces circuits se fait autour de nouveaux produits mais aussi, et peut-être surtout, autour de nouveaux services, de nouvelles modalités de distribution.
Le panier de fruits et légumes avec commandes et paiement par internet constitue en effet une nouvelle forme de vente, de même que le magasin de produits quasi-exclusivement locaux avec en plus des services de retrait ou livraison et de commande et paiement par internet. Ce dernier se distingue également de par son image environnementale véhiculée par l'utilisation de modes de transport doux, l'éco-compensation sur certains produits ou encore la certification AB d'une partie de l'assortiment.

Outre le caractère majoritairement local des produits, l'offre proposée ici tire donc son caractère spécifique des services proposés, qui se démarquent de ceux des autres distributeurs. L'objectivation de la qualité des produits par des labels, certifications ou autres appellation n'est pas recherchée, le critère de provenance géographique de la production / transformation étant en quelque sorte le critère premier de qualité valorisé par le distributeur.

Ils n'en demeurent pas moins soucieux de répondre à des critères plus standards de choix de la part des consommateurs, comme le prouve leur souci de diversification des produits proposés et de « souplesse » de l'offre.

En effet, les deux distributeurs ont en commun le fait de chercher à diversifier leurs approvisionnements afin d'offrir une gamme plus large à leurs clients. Le magasin de produits locaux proposait ainsi près de 500 références au moment de l'entretien – avec une gamme large allant de l'alimentaire aux produits d'entretien – acquises auprès d'une quarantaine de fournisseurs (pour les seuls produits alimentaires).
Traitant des flux moins importants, le distributeur du circuit de paniers a tout de même recours à 5 fournisseurs afin de proposer une offre diversifiée tout au long de l'année, avec 4 types de paniers et en moyenne une dizaine de produits par panier.
Comme pour les fournisseurs, le taux de renouvellement des références est en revanche assez faible même si les entreprises cherchent à élargie régulièrement leur offre.

Ceci met en relief des stratégies destinées à garantir un certain niveau de flexibilité quant à la qualité des produits, la composition de l'offre variant également en fonction des saisons.
Les stratégies logistiques des distributeurs traduisent également une forte recherche de flexibilité des quantités. Vis-à-vis des clients, les deux systèmes ont d'abord en commun de fonctionner sans engagement de durée. Il n'y a pas non plus de minimum de commande imposée pour la vente par internet du magasin de produits locaux.
Ceci constitue une première forme de flexibilité externe. Mais celle-ci est aussi importante pour la coordination avec les fournisseurs. En effet, cette structuration de l'offre mais aussi le caractère nouveau – 18 mois d'existence au maximum - et plus ou moins saisonnier, de l'activité nécessite de la part de ces derniers une adaptation à des demandes fluctuantes. Celles-ci doivent en outre être rapidement satisfaites, comme en témoigne la stratégie en juste-à-temps déployée par les distributeurs.
Il semblerait en revanche que s'opère une flexibilité interne sur les prix, en particulier pour le circuit du magasin de produits locaux.

« - ***Pourquoi est-ce que vous avez choisi d'acheter directement aux producteurs, est-ce que par exemple ça vous permet d'avoir des prix d'achat plus avantageux ?***
- *Non y a pas vraiment d'intérêt économique parce qu'on n'a pas forcément de la part des producteurs un prix très différent de ce qu'on pourrait avoir chez un grossiste. Le but c'est d'abord de mettre en place un système qui ne fasse pas pression sur les producteurs. Par exemple, on ne négocie pas les prix d'achat, on prend au prix proposé par le*

producteur et on ajuste notre marge. » (distributeur du circuit immatériel de produits locaux)

Plus que le développement de l'activité, le souci premier de ces distributeurs est la pérennisation de cette dernière, comme en témoigne l'absence de projets destinés à accroître l'activité, excepté la proposition de nouvelles références de produits.
Ne se positionnant pas sur une offre haut de gamme ou au contraire à bas prix, cette offre axée autour des produits locaux constitue de par les services proposés et son assortiment un concept novateur par rapport auquel les acteurs interrogés ont encore peu d'expérience, ce qui nécessite de leur part un apprentissage de la gestion de cette offre et des caractéristiques de la demande afin de pérenniser l'activité.

Mais les stratégies mises en œuvre par les deux distributeurs sont très différentes. En effet, le distributeur de paniers apparaît comme un acteur isolé. Salarié du secteur agricole, il mène cette activité en parallèle, comme source de revenu d'appoint, étant par ailleurs motivé par le contact direct avec les agriculteurs et la valorisation de productions locales. Il ne fait partie d'aucun groupement, d'aucune fédération et a développé son activité de manière individuelle sans l'appui d'organismes, notamment publics ou parapublics. Il mène donc son activité de manière plutôt individuelle améliorant son organisation au gré de son expérience.
Le magasin de produits locaux est, lui, plus fortement lié au tissu institutionnel régional qui participe au financement de l'activité et fournit des conseils quant au développement de celle-ci, appuyant des stratégies mises en place à l'initiative du distributeur, notamment pour se faire connaître.
« *On va aux Journées du Développement Durable à la CCI, de Lille. On essaie de graviter autour du milieu de l'économie sociale et solidaire parce qu'on sait que c'est là que se trouve notre clientèle.* » (distributeur du circuit immatériel de produits locaux).

Peut-on alors considérer que nous sommes dans des chaînes logistiques pilotées par l'amont ?
Pour ces deux circuits la réponse est mitigée. Du point de vue des opérations, nous pouvons en effet considérer que les producteurs ont une marge de manœuvre sur la définition de leur stratégie logistique, contrôlant l'ensemble des opérations et le distributeur devant réaliser parfois le transport amont. On peut également postuler que, les distributeurs rencontrés représentant une faible part de marché pour les fournisseurs, ceux-ci peuvent définir un certain nombre de règles quant à la coordination dans la chaîne.

Mais, dans le même temps, les organisations créées ici ont pour vocation de satisfaire aux exigences de l'aval, distributeur et client final. En effet, le distributeur – malgré le caractère novateur de son offre – cherche à satisfaire une exigence perçue de variété des produits et de rapidité d'approvisionnement de la part de sa clientèle. Ils mettent alors en œuvre une coordination interne et avec leurs fournisseurs qui sera à même de répondre à ces exigences mais aussi à leurs besoins de limitation des immobilisations. Ils s'appuient donc sur une coordination permettant la circulation assez rapide de flux fractionnés et variables à laquelle s'adapte le producteur, ce que nous développerons en abordant la question de la performance logistique.

Au regard des éléments exposés, nous pouvons donc une fois de plus résumer de manière synthétique les caractéristiques de ce monde.

Tableau 38 : Les caractéristiques du monde immatériel
Source : auteur

Type de production	Production à plus ou moins grande échelle de produits partiellement différenciés
Circuits observés	Nouvelles formes de vente ou formes peu développées Circuits alimentaires de proximité E-commerce de bricolage – jardinage
Ressources mobilisées	Partiellement spécifique
Concurrence	Par apprentissage
Modalité de gestion des flux	Flux tendu
Incertitude	Sur le futur du circuit Traitement : confiance envers l'autre
Pilotage	Amont – aval
Flexibilité externe	Qualité et quantité

13.3. Les proximités du monde immatériel

La description de l'organisation logistique a déjà mis en relief l'assez forte proximité géographique entre les acteurs de ces circuits. Nous allons donc développer ce point avant de nous intéresser aux espaces relationnels.

13.3.1. Une forte proximité géographique

Les fournisseurs et distributeurs sont géographiquement proches, ce qui est pour le moins logique pour des circuits fondant la spécificité de leur offre sur la valorisation de productions locales. L'intensité de cette proximité est tout de même variable puisque dans le circuit de paniers les entreprises ne sont éloignées que de quelques kilomètres, alors qu'il s'agit de quelques dizaines de kilomètres pour le circuit du magasin de produits locaux.
Cette proximité est dans les deux cas activée par des déplacements du distributeur ou producteur visant notamment à transporter les produits, sans recours à la sous-traitance.
Il en découle une proximité géographique temporaire en moyenne hebdomadaire donc assez importante, même si elle n'est entre chefs d'entreprises que dans le cas du circuit de paniers. Dans l'autre circuit, les rencontres sont en revanche très rares.

Au regard de ces deux indicateurs nous avons donc ici une forte proximité géographique, la plus importante des circuits étudiés dans ce travail si l'on excepte le circuit de proximité de monde flexible. Nous pouvons à ce titre noter que, comme ce circuit flexible, ces circuits du monde immatériel structurent leurs coordinations autour d'un besoin de circulation rapide des produits et informations.

13.3.2. Une proximité organisationnelle construite par des contacts peu formalisés

Impliquant des entreprises de taille modeste, traitant de faibles flux de produits parfois fluctuants, ces circuits n'impliquent pas une coordination aussi complexe que dans ceux de plus grande ampleur. De ce fait, les relations inter-firmes restent peu formalisées.
Comme dans les autres circuits, les contacts ont ici d'abord pour but de permettre le passage des commandes. Cela se fait toutes les semaines par téléphone, ce qui est moins formel que dans le monde industriel (où les commandes se faisaient par fax) ce qui permet si nécessaire d'échanger un ensemble plus riche d'informations, par exemple sur la disponibilité des produits. Ainsi que nous l'avons vu, ces échanges sont complétés par des rencontres en face à face, surtout dans le circuit de paniers où les deux chefs d'entreprises se rencontrent directement toutes les semaines, ce qui permet par exemple au distributeur de faire part d'éventuels retours des clients – quoique rares – ou de ses attentes quant à la préparation des produits. Nous pouvons également postuler que ceci lui permet de réaliser un prévisionnel de

la composition des paniers en voyant directement ce qui est disponible - ou le sera bientôt - chez chaque fournisseur.

Dans le circuit du magasin de produits locaux, les contacts nécessaires en dehors du passage de commande se font également par téléphone afin de gérer un éventuel aléa concernant une livraison ou le produit en lui-même, ce qui semble cependant rare. Sont privilégiés, une fois de plus, des moyens de communication permettant un échange en temps réel entre les parties et donc une rapidité de l'échange d'informations. Ceci laisse également la place à un éventuel échange de savoirs, notamment relatifs à la demande ou aux caractéristiques du produit, permettant notamment une meilleure valorisation et une évolution des pratiques de ventes et / ou des produits.
Les contacts étant déjà nombreux, il n'y en a pas en plus de spécifiques dédiés à l'amélioration de l'organisation logistique, celle-ci étant déjà adaptée à la demande de souplesse du magasin de produits locaux – notamment à travers l'acception de livraison rapide de petites quantités – ou ayant évolué au cours de la collaboration dans le cadre du circuit de paniers[111].

Non cadrées par des contrats, les relations dans ces chaînes apparaissent plutôt stables, durant toutes deux depuis la création du circuit. Elles sont basées avant tout sur la confiance en la qualité des produits proposés et en la fidélité du distributeur à son fournisseur.
Cette confiance se construit au départ par une première rencontre pour découvrir les produits et définir les conditions commerciales, les deux distributeurs étant dans ces deux circuits allés à la rencontre de ces fournisseurs avec qui ils ont démarré leur activité.

La masse d'informations en circulation est ici bien moindre que dans les circuits des mondes flexible et industriel, ce qui se traduit d'ailleurs par une bien moindre utilisation des NTIC et des systèmes de gestion de données. Il n'y a pas non plus ici d'échanges spécifiques relatifs à la mise en place d'opérations promotionnelles.
Pour autant, le niveau de proximité organisationnelle reste non négligeable car si cette masse est moins importante et les contacts peu fréquents, le fait que ceux-ci se fasse par téléphone ou en face à face traduit dans une certaine mesure un besoin somme toute important d'échange d'informations voire de savoirs.

[111] Avec une préparation en vrac des produits afin que le distributeur puisse les répartir équitablement dans les paniers et incorporer de petites quantités de chaque dans tous les paniers.

Nous pouvons donc considérer que nous sommes à un niveau de proximité organisationnelle moins élevé que dans les circuits flexibles et industriels, mais plus important que dans le circuit professionnel. Comme dans ce dernier monde, on note en revanche que les contacts sont certes directement relatifs au bon fonctionnement de la relation commerciale, mais qu'ils concernent plus largement l'évolution de l'offre, notamment de celle du fournisseur.

13.3.3. Proximité institutionnelle : la mobilisation des acteurs du territoire

Comme dans les autres circuits, la proximité institutionnelle est faible, au regard de l'appartenance commune à des organismes, fédérations ou éventuels clubs.
Nous pouvons en revanche noter que dans chaque circuit, une des firmes s'appuie sur des partenaires locaux du même secteur et ou sur des organismes publics ou parapublics.
C'est le cas du fournisseur du circuit de paniers qui, ainsi que nous l'avons souligné, s'appuie à la fois sur le Pôle d'Excellence Rurale, et sur deux organismes du monde agricole, afin de réorienter son offre vers certains circuits courts et la vente directe et qui ont très certainement joué un rôle sur l'orientation du producteur vers des circuits de paniers (deux au départ, un seul restant au moment de l'entretien).
Dans le circuit du magasin de produits locaux c'est par contre le distributeur qui est fortement lié au tissu institutionnel territorial. Il a notamment été financé par un fonds de capital-risque dédié au développement de l'emploi en Nord – Pas-de-Calais (notamment par des activités d'économie sociale et solidaire) et auquel participe notamment le Conseil Régional. Il est en outre soutenu par deux associations du même secteur et participe régulièrement aux manifestations organisées par le Cerdd (Centre de ressources du développement durable du Nord - Pas-de-Calais) qui mène notamment des actions spécifiques autour des circuits courts.
Ils rencontrent également occasionnellement leurs fournisseurs dans le cadre de manifestations de cet organisme ou via d'autres destinées à la promotion de produits locaux, ce qui ne semble cependant pas être le cas avec le fournisseur interrogé.
Nous pouvons donc en conclure que le contexte territorial a ici joué un rôle plus dans la construction de ces circuits.

Nous pouvons également considérer que la structuration des coordinations – stable et jugée peu problématique bien que peu formalisée et non encadrée par des contrats ou autres cahiers des charges notamment relatifs aux produits – traduit tout de même un certain niveau de

partage de l'espace cognitif, sans lequel la confiance nécessaire entre firmes ne pourrait se construire.

Nous pouvons donc résumer ainsi les proximités relatives à ce monde.

Tableau 39 : Combinatoire de proximités du monde immatériel
Source : auteur

Proximité géographique	Proximité organisationnelle	Proximité institutionnelle
Elevée	Moyenne	Proximité verticale relativement faible Proximité horizontale importante pour au moins un acteur par circuit

13.4. La convention de performance de la logistique et du transport dans le monde immatériel

Comme pour les autres circuits, nous allons voir que la performance de la logistique continue ici de compter, aussi bien pour les distributeurs que pour les producteurs et ce malgré la faiblesse des volumes de produits en circulation.

13.4.1. Les mots de la performance

Les organisations logistiques de ce monde font encore une fois apparaître un besoin de circulation assez rapide des flux, ceux de produits pouvant être fractionnés malgré les efforts des firmes pour rationaliser les opérations, notamment par des systèmes de tournées.
En cohérence avec cet état de fait, le discours des firmes quant à la performance met en relief l'importance des **délais** courts et donc de la circulation rapide des produits.
Cela transparait notamment dans les réponses du fournisseur du circuit du magasin de produits locaux et du distributeur de paniers, lorsqu'on les interroge sur ce qu'est une logistique performante.

« *Une logistique réactive qui permette de répondre rapidement à la commande du client.* » (fournisseur du circuit du magasin de produits locaux)

« *C'est important d'être rapide pour les produits sensibles et aussi de livrer le jour J pour les clients.* » (distributeur du circuit de paniers)

Signe que les demandes exprimées par l'aval sont importantes, ces deux acteurs ont à cœur de mettre en œuvre une logistique qui réponde aux besoins de livraison rapide et ponctuelle des clients. Nous pouvons voir que ce principe est aussi bien mis en œuvre dans le circuit de produits locaux et dans celui des paniers de fruits et légumes.
Dans le premier, cette préoccupation se manifeste donc vis-à-vis des détaillants des circuits de proximité qui ne représentent pourtant pas forcément une part importante des volumes de vente, mais aussi vis-à-vis de ceux de la grande distribution qui ont des exigences plus importantes en termes de qualité de livraison et de performance logistique, comme nous l'avons précédemment vu.
Dans le circuit de panier, ceci revêt un caractère stratégique du fait de l'absence d'engagement / abonnement du client final. Si la qualité du service et de la composition des paniers importe certes dans les circuits avec abonnement, elle devient encore plus stratégique dans un circuit où la demande est plus volatile et où il sera peut-être impossible de corriger un éventuel aléa relatif à un ou plusieurs paniers la semaine suivante.

Le type de produits impose également des délais courts. Pour le circuit de panier certains produits sensibles (salades, fraises…) doivent en effet être vendus au plus vite après leur récolte afin d'en garantir la fraicheur, point d'autant plus crucial que le distributeur ne possède pas d'équipements spéciaux pour leur transport et leur conservation. Mais cela compte aussi pour le producteur du circuit de produits locaux, pour des raisons de date de péremption des produits.

« *Si les gens travaillent avec nous c'est aussi pour notre réactivité au niveau des livraisons grâce au transport propre qui fait que le A pour B ne pose pas de problème. J'entends pas mal d'échos de grossistes qui sont assez mal perçus à cause de leur manque de réactivité ou de leur tendance au sur-stockage. Et le problème c'est que ça joue sur la qualité des produits et en plus les délais jusqu'à la DLC*[112] *sont plus courts.*
La qualité des produits c'est essentiel mais le service qui va avec est aussi un critère qui compte. Pour les GMS, les DLC et DLUO[113] *sont des questions cruciales.* » (fournisseur du circuit immatériel de produits locaux)

Cette question du délai et de la **réactivité** est également mise en avant par le fournisseur du circuit de paniers qui souligne l'importance de livraisons rapides en particulier si l'on veut travailler avec la grande distribution.
Quant au magasin de produits locaux, ses responsables soulignent certes l'importance d'une livraison qui respecte les délais mais aussi du **bon état des produits** à l'arrivée, ce dernier

[112] Date Limite de Consommation
[113] Date Limite d'Utilisation Optimale

point étant parfois problématique pour les produits livrés par des transporteurs que ce soit chez le distributeur ou chez ses clients.

Ainsi la question des délais est-elle une fois encore très présente dans le vocable des firmes, lorsqu'on les interroge sur leur perception de la performance logistique.

13.4.2. Les critères de choix des prestataires de transport et de logistique

Les entreprises ne font pas appel à ce type de service dans le cadre des circuits étudiés. Deux d'entre elles y ont cependant recours dans le cadre d'autres circuits de distribution, le fournisseur et le distributeur du circuit de produits locaux.

Le **fournisseur** y a recours dans la cadre de ses expéditions de produits en dehors du Nord – Pas-de-Calais, le **distributeur** expédiant pour sa part des produits non frais par service de messagerie. Les deux soulignent le **peu de choix** concernant la sélection du prestataire sollicité.

Le distributeur envoyant peu de colis (environ 2 par semaine) il a d'abord sélectionné un prestataire avec une agence à proximité, qui fournit une prestation standard de livraison aux particuliers avec un système de suivi par internet. Les critères de **proximité géographique** et de **compétence pour ce type de produit** ont donc prévalu.

Le fournisseur a lui aussi recours à une prestation standard, cette fois pour du transport de produits frais donc en camion frigorifique. Il met d'abord en avant deux critères en cohérence avec sa perception de la performance logistique avant de souligner le **caractère relativement contraint de ce choix**.

*« Les premiers critères **? Sérieux et réactivité**. Mais il faut dire aussi que le transporteur a le monopole dans la région. On en a contacté d'autres mais sans suite, il faudrait prendre le temps de bien regarder les prestations de chacun avant d'envisager un changement.*[…] *on est en contac*t *avec d'autres prestataires, on a travaillé avec un autre il y a quinze jours / trois semaines mais le problème c'est qu'il ne travaille qu'avec des chargements de plusieurs palettes, alors que nos clients commandent au maximum une palette, rarement plusieurs. L'offre de ces transporteurs est pas forcément adaptée aux petites entreprises.* » (fournisseur du circuit de produits locaux)

Comme pour le monde professionnel, nous pouvons remarquer que la taille des firmes, leur localisation et la faiblesse des volumes jouent un rôle sur la prestation logistique, notamment sur l'emprise de la firme sur ses modalités d'organisation.

Le distributeur n'envisage pour sa part pas cette éventualité, souhaitant conserver le contact direct avec les producteurs et les points relais et n'ayant pas de difficultés à assurer en propre le transport.

13.4.3. Modalités d'évaluation et de gestion des aléas

Comme dans le monde professionnel, les processus d'évaluation de la performance de la logistique et du transport sont peu complexes et les procédures de gestion des aléas ou du non respect des objectifs peu formalisées et normées. Il n'y a pas de cahiers des charges relatifs à la logistique ou au transport ni d'audits concernant la qualité de ces fonctions.
Le producteur du circuit de panier ne met pas en œuvre de procédures particulières d'évaluation, calculant surtout le temps passé pour la livraison des produits. Le distributeur de ce circuit de panier évalue lui aussi les temps de transport et de préparation des paniers mais il évalue de manière plus précise ses coûts de transport qui sont de l'ordre de 10% à 5% du prix du panier en fonction de la taille de ce dernier. Cette évaluation n'est toutefois pas précise et est issue d'un rapide calcul au cours de l'entretien.
Il n'y a pas dans ce circuit d'aléas de transport devant donner lieu à un règlement entre le fournisseur et le distributeur. De manière générale, le producteur règle les éventuels problèmes de conformité des commandes de façon informelle suite à discussion avec ses clients. De même pour le distributeur qui gère de manière très informelle les rares aléas mais qui ne concernent jamais le transport ou la conformité des commandes.

Dans le circuit du magasin de produits locaux, le fournisseur ne met pas non plus en place de processus particulier d'évaluation de la performance. Il n'y a pas non plus ici de cahier des charges, y compris vis-à-vis du prestataire de transport, ni de procédure interne ou externe d'évaluation de la performance logistique, l'entreprise ne calculant par exemple pas la part des coûts de revient de la logistique et du transport dans son activité.
Il y a tout de même une évaluation globale du coût de transport propre grâce à des balises GPS équipant les véhicules de livraison. Ceci permet de calculer les frais kilométriques et de contrôler a posteriori l'activité des chauffeurs. Cet outil est utilisé deux fois par semaine.
Le distributeur interrogé n'a pas institué de système de sanctions vis-à-vis de son fournisseur en cas de problème de livraison. En revanche, les conditions imposées par d'autres clients, en particulier ceux de la grande distribution, sont bien plus précises et contraignantes, ce qui ne semble cependant pas problématique pour la firme.

Le distributeur interrogé pour ce circuit contrôle peu la performance logistique, effectuant surtout un contrôle des colis à l'arrivée, en particulier quand ils passent par un prestataire de transport. Il n'y a pas de problème de ponctualité des livraisons et les éventuelles non-conformités de commandes sont gérées de manière informelle suite à un appel au fournisseur.
Ce distributeur porte en revanche plus d'attention au service fourni par le prestataire utilisé pour les expéditions de commandes par internet, surveillant régulièrement son taux de service. Il n'a cependant pas de prise sur l'amélioration de ce taux (jugé peu satisfaisant) étant un client de taille modeste. Les éventuelles pertes de colis se gèrent suivant la procédure prévue par les conditions générales de vente.

A l'image du monde professionnel, les entreprises de ce monde immatériel ne mettent donc pas en place de procédures complexes de suivi de la performance et de gestion des aléas. Le contrôle est toutefois plus développé dans le circuit proposant une offre moins alternative – de par le service proposé – et cherchant plus de ce fait à répondre aux standards de qualité de service de la distribution classique. Mais la taille des firmes, plus importante dans ce circuit, peut également expliquer l'existence de ces processus plus élaborés.

13.4.4. Les leviers d'amélioration de la performance de la logistique et du transport

i. Circuit de paniers de fruits et légumes

En cohérence avec ce que nous avons mis en lumière concernant les modalités d'évaluation de la performance, plus de leviers d'amélioration de la performance sont envisagés dans le circuit du magasin de produits locaux que dans celui des paniers de fruits et légumes.
Compte-tenu du faible volume de produits traités dans ce dernier et du fait que la logistique et le transport ne sont pas pour lui perçus comme problématiques, le distributeur de ce circuit de paniers n'envisage pas de leviers particuliers, que ce soit d'un point de vue opérationnel ou organisationnel. Il a cependant déjà développé une stratégie d'optimisation par la mise en place de tournées d'approvisionnement et de livraison permettant de diminuer les trajets et de réduire les temps de transport.
Il est difficile d'envisager ici d'autres leviers - excepté peut-être l'utilisation d'un véhicule moins polluant - compte tenu de la taille de l'organisation, des distances parcourues et des impératifs de délai liés à l'offre en elle-même et à la fragilité de certains produits.

Si le fournisseur de ce circuit n'assure pas ici de livraison - puisque le distributeur vient à la ferme collecter les produits - il effectue du transport dans le cadre de ces autres circuits de vente. Et là aussi, peu de leviers d'amélioration son envisagés et envisageables.

En effet, ce fournisseur travaille beaucoup, comme nous l'avons vu, pour la grande distribution, ce qui implique une livraison quotidienne du point de vente desservi. S'il souligne que les contraintes en la matière sont moins fortes qu'avant même si les livraisons quotidiennes restent un impératif pour travailler avec ce type de distributeur.

« *Pour la grande surface c'est le critère majeur de choix de pouvoir aller tous les jours les livrer en produits très frais même si ça s'est un peu assoupli parce que du temps de mon père on pouvait livrer la grande surface jusque 3 fois dans la même journée et c'était d'assez gros volumes, ils prenaient 200 colis de salades alors que c'est maintenant ce qu'on va livrer en une semaine. Ils appelaient et on partait livrer une heure après.* » (fournisseur du circuit de paniers)

Comme pour le distributeur interrogé dans le cadre de ce circuit, le producteur a mis en place une stratégie d'**optimisation** par l'organisation de tournées de livraison. Mais, une fois de plus, les impératifs de délai et fréquence des livraisons et la taille des flux transitant dans ce circuit rendent difficilement envisageables d'autres leviers.

Une mutualisation des flux avec ceux d'autres agriculteurs est ici aussi perçue comme impossible du fait du relatif isolement de l'exploitation, à la fois d'un point de vue géographique et du point de vue de sa logique productive.

« - ***Est-ce que vous avez pensé à une éventuelle mutualisation du transport avec d'autres agriculteurs ?***

- *Ce n'est pas possible parce maintenant on est le seul gros maraicher dans la zone. Il y a 40 ans il y en avait peut être une centaine* […]*, il y a 30 ans une cinquantaine, 20 ans une quinzaine et maintenant on est tout seul. Ceux qui restent encore font de l'étal, les marchés.* » (fournisseur du circuit immatériel de paniers)

Pour autant, la situation n'est pas jugée satisfaisante par le producteur qui aimerait accroitre la vente directe aux grandes surfaces.

« *On aurait assez de volumes pour livrer deux grandes surfaces mais en étant à deux c'est pas possible. J'ai pas envie de passer mon temps sur les routes, d'autant que le transport coûte de plus en plus cher.* » (fournisseur du circuit immatériel de paniers)

Les solutions comme celle du circuit de paniers sont donc avantageuses pour ce fournisseur qui n'a pas ici à se soucier du transport, mais elles représentent cependant une très faible part de ses revenus.

La diversification des débouchés est donc ici jugée nécessaire mais problématique du fait des besoins logistiques qu'elle entraîne, alors que l'exploitation n'emploie que deux personnes avec un rythme de travail déjà contraignant.

« *C'est très contraignant. J'ai pas eu de vacances depuis que j'ai repris l'exploitation. En été on travaille beaucoup, y compris le dimanche matin parce qu'il faut ramasser les salades le dimanche matin pour le lundi.* » (fournisseur du circuit immatériel de paniers)

L'externalisation serait une solution à ce problème même si l'existence effective d'un service adapté et / ou à un coût raisonnable parait peu probable. De plus, rares sont les distributeurs en circuit de proximité qui, à l'instar de celui du circuit de panier, assurent la collecte.

Pour les acteurs de ce circuit, nous pouvons donc résumer dans le tableau ci-dessous les leviers d'amélioration de la logistique et du transport. Nous pouvons également en conclure que le circuit de paniers en lui-même est intéressant du point de vue de la performance de la logistique et du transport, en particulier car il permet à l'agriculteur de ne pas avoir à assurer une partie de ces fonctions.

Tableau 40 : Les leviers logistiques de performance du circuit immatériel de paniers
Source : auteur

	Producteur	Distributeur
Leviers envisagés et mis en place	Optimisation (tournées) Raison : réduire les temps et coûts de transport	Optimisation (tournées) Raison : réduire les temps et coûts de transport
Leviers envisageables	*Du point de vue de l'auteur :* *Mutualisation* *Raisons : « massification » des flux, gain de temps* *Frein : isolement géographique et organisationnel* *Externalisation du transport* *Raison : externalisation d'une activité trop chronophage* *Frein : coût et adaptation du service, acceptation par le distributeur de la prise en charge du transport amont*	

ii. Circuit du magasin de produit locaux

Nous retrouvons une démarche d'**optimisation** dans ce second circuit du monde immatériel. Elle y est aussi bien mise en œuvre par le **fournisseur** que par le **distributeur** qui organisent en tournée la majorité de leurs livraisons en propre. Ceci est particulièrement indispensable pour le fournisseur qui livre de nombreux points de vente dans toute la région Nord - Pas-de-Calais. Il y a une réflexion sur l'optimisation des tournées et du taux de chargement des véhicules, sans toutefois qu'il y ait un recours à des outils informatiques dédiés. Cette éventualité est envisagée par l'entreprise, de même que l'utilisation de l'outil GPS jusqu'à présent simplement exploité pour le calcul des frais kilométriques et des parcours des chauffeurs.
L'entreprise intègre par ailleurs ce souci d'optimisation dans ses projets de développement en privilégiant le démarchage de détaillants qui sont déjà dans son aire de chalandise. L'accroissement des volumes transportés et donc du véhicule est cependant limité par le fait que les livraisons se font souvent en centre-ville nécessitant de ce fait des véhicules de taille modeste.

Comme dans le circuit précédent, la logistique est également perçue comme un frein au développement de l'activité.

« *Notre principal client est un grossiste qui fait 26% de nos ventes et qui revend ensuite à la GMS. Si on vendait directement aux clients de ce grossiste, je pense qu'on pourrait vendre beaucoup plus en volume mais bon actuellement on n'a pas la capacité logistique à faire ça.* » (fournisseur du circuit immatériel de produits locaux)

L'entreprise est d'autant plus soucieuse de trouver des solutions performantes pour la logistique et le transport que ses projets de développement de l'activité vont entraîner un accroissement du volume de flux à traiter. L'entreprise ne précise pas si elle compte faire face à cet accroissement par des investissements dans le transport propre ou le recours accru à la sous-traitance, y compris pour du transport intra-régional.
En revanche, elle souhaite mobiliser comme levier la **mise en concurrence des prestataires** de transport, afin de changer de prestataire.

« *Notre transporteur est trop cher. Sinon il a un bon service sauf qu'ils ne viennent pas ramasser à la fromagerie et qu'il faut amener les produits à leur plate-forme de Carvin, qui est à plus d'une heure de route. Pour éviter ça on a trouvé une solution qui est de déposer les produits chez un intermédiaire à Boulogne, chez qui … vient ramasser. Mais ça pourrait devenir problématique très bientôt.* » (fournisseur du circuit immatériel de produits locaux)

D'où la recherche d'un nouveau prestataire, cependant compliquée par le refus de certains d'entre eux de transporteur des chargements de petite taille et faible poids.
Optimisation et changement de prestataire de transport sont donc les deux leviers majeurs mis en place et envisagés par le fournisseur de ce circuit, loin devant le recours accru aux TIC. Nous pouvons ainsi remarquer l'absence de leviers concernant la coordination, notamment externe, cette dernière n'étant pas jugée problématique. Pourtant, une fois de plus, nous pouvons voir que les demandes de l'aval, notamment relatives à une livraison le plus possible antérieure à la DLC / DLUO, entraîne de fortes contraintes logistiques.

L'optimisation et le changement de prestataire sont également deux leviers majeurs du point de vue du distributeur.
En effet, le distributeur, quand il en a la possibilité, organise ses livraisons en tournée. En outre, pour celles en dehors de la métropole lilloise, un changement de prestataire est envisagé, compte-tenu du taux de service jugé insatisfaisant.

« - *Pour la livraison à domicile le problème est que … ne respecte pas forcément les délais de livraison ou fait des erreurs*. […] *Je dirais qu'il y a environ 5% de taux d'erreur (des colis perdus ou inscrits comme non arrivés alors qu'ils sont arrivés…) donc le taux de service est pas forcément satisfaisant. Et puis le suivi par internet est pas très fiable non plus.*
- *En plus j'ai entendu dire que bientôt ils ne garantiront plus les délais de livraison*. »
(fournisseur du circuit immatériel de produits locaux)

Mais, contrairement au producteur, le distributeur envisage également un levier relevant de la coordination externe renvoyant plus particulièrement à la coordination entre fournisseurs. En effet, certains fournisseurs mutualisent déjà leurs livraisons, ce qui a l'avantage pour le distributeur de limiter le nombre de réceptions à gérer. Le distributeur souhaiterait voir cette pratique se développer, afin de minimiser encore plus le nombre des réceptions.
Cependant, ainsi que nous l'avons vu, une telle démarche ne va pas nécessairement de soi pour les producteurs et nécessite à la fois de la proximité géographique entre firmes mais aussi le partage au moins partiel de logiques productives et de circulation des flux. En outre, l'exemple du fournisseur de ce circuit montre à quel point certaines firmes tiennent à conserver la maîtrise des opérations de transport, percevant cette maitrise comme nécessaire à la garantie de délais courts de livraison et d'adaptation à la demande des clients.

En cohérence avec son positionnement en tant que distributeur fortement soucieux des questions de durabilité, l'entreprise a également mis en œuvre des leviers en direction de la **performance environnementale**. Le plus important du point de vue de la logistique et du transport est

l'utilisation d'un mode doux (triporteur) pour les livraisons dans Lille. C'est la seule des quatre entreprises de ce monde à mener une action en ce sens, les autres pratiquant simplement la réutilisation de caisses destinées au transport.

Une fois de plus, nous pouvons résumer les leviers propres à ce type de circuit.

Tableau 41 : Les leviers logistiques de performance du circuit immatériel du magasin de produit locaux
Source : auteur

	Producteur	Distributeur
Leviers envisagés et mis en place	Optimisation (tournées) Démarchage de clients proches Raison : réduire les temps et coûts unitaires de transport Changement de prestataire Raison : recherche d'une organisation moins contraignante	Optimisation (tournées) Raison : réduire les temps et coûts de transport Mesure environnementale (mode doux de transport) Raisons : amélioration de la performance environnementale, cohérence avec l'image de marque du point de vente Changement de prestataire Raison : recherche d'un meilleur taux de service
Leviers envisageables		Mutualisation accrue des flux amont (coordination externe) Raison : limitation des tâches de gestion des arrivages Freins : proximités entre les fournisseurs, stratégies individuelles de recherche de la maîtrise des flux

CONCLUSION SUR LE MONDE IMMATERIEL :

Les circuits observés pour ce monde mettent en rapport des entreprises de petite taille de la région Nord – Pas-de–Calais. Ils s'appuient sur des organisations logistiques relativement simples à travers lesquelles transitent des flux peu importants de produits. Les entreprises privilégient ici la maîtrise des opérations logistiques et de transport tout en cherchant à optimiser ces opérations par une organisation en tournées de livraison. L'internalisation des fonctions de logistique et transport est certes liée aux caractéristiques des firmes et à leurs territoires d'inscription, mais aussi à leur volonté d'assurer au client un service qui réponde à son besoin de circulation rapide de biens pour partie différenciés. Le besoin de circulation efficace des biens continuent donc d'exister dans ces circuits. Comme dans le circuit flexible – mais tout de même de manière un peu moins forte - leur disponibilité et diversité est

importante pour bâtir la confiance des consommateurs en des formes de vente spécifiques qui doivent encore trouver leur place.

La circulation d'informations dans ces circuits se doit elle aussi d'être rapide et se fait par des moyens qui permettent un contact direct entre firmes, participant là aussi à la construction de la confiance réciproque. Mais ces contacts directs permettent également d'échanger des savoirs pour faire évoluer l'offre, tant du point de vue des services que des produits. Ces échanges sont d'autant plus importants que l'offre proposée dans ces circuits est récente et que règne une certaine incertitude quant à son avenir et son accueil par le client final.
Mais l'échange de ces savoirs passe aussi par des liens horizontaux sur les territoires particulièrement pour certains acteurs.

Dans ces circuits, comme dans ceux du monde professionnel, le peu de formalisme des échanges, la faible fréquence des renégociations des conditions commerciales, l'absence de processus stricts d'évaluation de la performance des partenaires commerciaux, sont autant d'indicateurs témoignant de l'importance des coordinations non-marchandes, du partage par les firmes d'un environnement commun.
Ceci peut constituer un des facteurs explicatifs de l'absence, dans le discours des firmes, de leviers d'amélioration de la performance relatifs à la coordination interne et externe. Nous voyons cependant que celle-ci, comme dans la plupart de autres circuits, reste problématique, notamment au regard des freins à la collaboration logistique.

Conclusion de la troisième partie

Les circuits de proximité et certains circuits courts alimentaires indirects de taille peu importante se distinguent des autres circuits de distribution et des circuits courts de grande distribution par leurs espaces géographiques et relationnels plus resserrés et la taille plus modeste des firmes impliquées. Leurs logiques et besoins de performance ne sont pour autant que partiellement différents de ceux des autres types de circuits, dans la mesure où persiste un besoin de circulation rapide et efficace des produits et informations, toutefois variable en fonction du monde de production dans lequel ils s'inscrivent. Les leviers mobilisés pour atteindre le niveau de performance souhaité ne sont également que partiellement spécifiques, reposant en priorité sur des stratégies d'optimisation, puis de maitrise accrue des opérations ou au contraire de mutualisation ou de sous-traitance. Ces stratégies sont cependant conditionnées par la taille de l'entreprise, le territoire dans lequel elle s'inscrit et le monde de production, notamment l'influence qu'y exerce l'aval de la chaîne. Nous constatons pour les organisations étudiées que le levier de la coordination, notamment inter-firmes, reste peu mobilisé, voire est considéré comme inenvisageable par certains acteurs. Il apparaît pourtant comme un levier des plus pertinents, a priori adapté à de petites organisations relativement peu rigides. Il y a donc sur ce volet un véritable travail à entreprendre, tant de la part des acteurs des circuits – producteurs et distributeurs – que de ceux qui sont susceptibles d'accompagner ces dispositifs, en tenant toutefois bien compte de la diversité de besoins de coordination en fonction des logiques de chaque monde.

Cette conclusion s'appuie notamment sur les résultats présentés dans cette troisième partie. Plus précisément, nous avons d'abord pu y mettre en relief la diversité des organisations logistiques dans les circuits courts en général et dans les circuits de proximité. Le but n'était pas ici de présenter de manière exhaustive l'ensemble des configurations rencontrées mais bien de montrer des archétypes des situations observées dans le cadre de notre enquête de terrain.

Derrière la simple dichotomie circuits complexes de grande distribution / circuits simples de proximité, se cache donc une grande diversité d'organisations logistiques en circuit court indirect.

Les chaînes étudiées ici ont pourtant toutes le même but, permettre la commercialisation d'un produit et donc en assurer la circulation du producteur au client final. Mais elles n'ont pas toutes pour but de proposer des produits de qualité égale. Ce point est un facteur clé d'explication de cette diversité. Cette diversité de qualité des produits proposés au client final entraîne des besoins différents en termes d'intensité et de modalités de coordination. Ces coordinations ont également pour but d'assurer une circulation plus ou moins rapide des flux au sein de la chaîne.

La diversité de ces coordinations renvoie à celle des mondes de production et s'explique donc principalement par les déterminants suivants :

- Type de production
- Ressources mobilisées
- Concurrence
- Incertitude
- Flexibilité
- Pilotage

Cette coordination autour de produits de qualité différente devant circuler plus ou moins rapidement influence les espaces d'inscription de la coordination.

Cela joue sur :

- La **proximité géographique** qui va être plus particulièrement nécessaire à la valorisation de certains types de produits (par exemple produits locaux) mais qui peut rester faible y compris quand se manifeste un besoin de circulation rapide des flux.
- La **proximité géographique temporaire**, qui peut s'avérer nécessaire aux processus d'ajustement des flux, aux négociations commerciales mais aussi aux échanges portant sur la perception et l'évolution de l'offre.
- La **proximité organisationnelle** qui dans les chaînes complexes permet la transmission de nombreuses informations nécessaires à la circulation et l'ajustement des flux de produits mais aussi la gestion des aléas et permet, dans nombre de chaînes de plus petite taille, la coordination plus « routinisée », la transmission d'informations mais aussi de savoirs relatifs à la construction de l'offre.
- La **proximité institutionnelle** : si celle-ci est pour partie préexistante au circuit et permet aux acteurs de se rencontrer et commencer à se comprendre, son renforcement peut être nécessaire afin de bâtir plus facilement un accord entre les firmes sur la gestion des opérations logistiques et la structuration des relations commerciales dans les mondes flexible et industriel et sur le type de biens et services attendus dans les mondes professionnel et immatériel.

Les besoins de coordination pour la production et distribution de produits plus ou moins différenciés influencent donc grandement les espaces d'inscription de la firme et du circuit de distribution en général. Mais ces espaces jouent aussi un rôle sur la construction de ces coordinations.

C'est en particulier le cas de l'espace géographique, la capacité logistique de la firme à activer une plus ou moins forte proximité géographique jouant un rôle sur l'étendue de son aire de marché et donc le type de circuits dans lesquels elle va pouvoir s'inscrire.

La proximité institutionnelle préexistante au circuit jouera également un rôle sur la structuration de ce circuit et la coordination y ayant cours. Il s'agit ici de la proximité horizontale entre firmes d'un même secteur et / ou acteurs d'un même territoire qui peut notamment permettre l'émergence d'un type d'offre particulier (comme nous le voyons par exemple dans le cas de monde immatériel). Cela concerne également la proximité verticale (ici entre producteur et distributeur d'un même circuit) qui permet aux acteurs de débuter une collaboration autour de premières anticipations quant au produit attendu et à la capacité du fournisseur à garantir la disponibilité de ces produits.

Ces besoins et espaces de coordination influencent directement les attentes des firmes en termes de performance de la logistique et du transport.

Le tableau ci-dessous récapitule les principaux éléments en la matière :

Tableau 42 : Récapitulatif des principaux éléments de la convention de performance des différents circuits
Source : auteur

	Flexible grande distribution		Flexible proximité		Industriel		Professionnel		Immatériel panier		Immatériel magasin produit locaux	
	Fournisseur	Distributeur	Fournisseur	Distributeur	Fournisseur	Distributeur	Fournisseur	Distributeur	Fournisseur	Distributeur	Fournisseur	Distributeur
Mots de la performance	Délai (rapidité et respect)	Respects des délais Conformité livraisons	Délai (rapidité et respect) Garantie de disponibilité	Garantie de disponibilité d'offre diversifiée Délais courts	Délai Réactivité	Délai Réactivité Prévisibilité	Garantie de disponibilité Réactivité	Respect des délais Coût	Délai Réactivité	Délais courts	Délais courts	Respect des délais Conformité des livraisons
Critères de choix des prestataires logistiques et de transport	Prix Fiabilité Prestation sur mesure	Prix Fiabilité Prestation sur mesure	Sans objet	Implantation locale Compétence sur le produit	Couverture du réseau (choix contraint) Compétence du prestataire	Prix Flexibilité, réactivité	Proximité Couverture du réseau Compétence du prestataire	Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet pour ce circuit Sinon : taux de service, réactivité Choix contraint	Sans objet pour ce circuit Sinon : proximité géographique de l'agence compétence sur le produit Choix contraint
Modalités d'évaluation de la performance et de gestion des aléas	Formalisées	Très formalisées	Peu formalisées	Peu formalisées	Peu formalisées	Formalisées	Peu formalisées	Peu formalisées	Peu formalisées	Peu formalisées	Peu formalisées	Peu formalisées

Ceci met en relief les différences en fonction des mondes, notamment le plus important niveau de formalisme et d'accord sur la convention de performance dans le monde flexible de grande distribution ou, au contraire, la divergence entre firmes pourtant inscrites dans un même monde. Ceci montre également qu'une analyse fine de chaque circuit peut mettre en évidence des disparités entre circuits d'un même monde.
Il ressort cependant un point commun entre tous ces circuits : celui des délais, qu'il s'agisse de leur simple respect ou de la recherche de délais courts voire le plus court possible. Et les circuits de proximité n'échappent pas à cette tendance.
Ainsi, si la coordination se fait autour de produits différents et si les flux stratégiques ne sont pas les mêmes, il subsiste dans tous ces mondes un besoin de rapidité et fiabilité de circulation des flux de produits.

Ces résultats ne rejoignent donc que partiellement la nette catégorisation théorique que nous avions présentée à l'issue de la seconde partie.
En effet, le tableau présenté en page 244 (tableau 26) du chapitre 8 postulait des conventions de performance bien distinctes pour chaque monde de production. Le monde flexible était ainsi caractérisé par une convention axée sur la fiabilité et la flexibilité, le monde industriel par une convention marquée par la question des coûts et le monde professionnel pas une convention portant sur le développement du service au client. Il subsistait en revanche des incertitudes pour le monde immatériel. Notre travail met en lumière des conventions pour partie différentes.
Ceci est explicable par le fait que nous étudions ici des organisations qui ont en commun le fait d'être des circuits courts indirects de distribution de produits alimentaires et de grande consommation alors que notre catégorisation théorique était notamment basée sur des travaux étudiant des filières très diverses et des chaînes logistiques qui n'étaient pas nécessairement celles de circuits de distribution au client final.

Mais ces résultats montrent, comme notre grille théorique, à quel point il est nécessaire de prendre en compte à la fois le monde dans lequel s'inscrivent le circuit et les espaces d'inscription de l'activité afin de comprendre les stratégies logistiques des firmes. La taille de ces dernières joue également un rôle sur les organisations déployées.

De ce fait, les leviers d'amélioration de la performance mobilisés ou envisageables ne sont pas non plus strictement liés au monde dans lequel s'inscrit le circuit, mais dépendent également de l'espace d'inscription de la coordination et de la taille des firmes.

Ces leviers sont donc eux aussi pluriels et les tableaux ci-dessous nous permettent de les résumer.

Tableau 43 : Les leviers de performance des mondes flexible et industriel
Source : auteur

	Flexible grande distribution		**Flexible** proximité		**Industriel**	
	Fournisseur	Distributeur	Fournisseur	Distributeur	Fournisseur	Distributeur
leviers envisagés et mis en place	Coordination externe Optimisation TIC / SI Matériel Performance environnementale	Coordination externe Maîtrise des opérations Optimisation TIC / SI Coordination interne Matériel Performance environne-mentale	Optimisation (tournées)	Coordination externe Matériel (plate-forme) TIC		Maitres des opérations Optimisation TIC / SI Coordination interne et externe (mais plus marginal)
Leviers envisageables	Coordination externe		*Pour auteur* *Mutualisation*	*Pour auteur* *Optimisation (tournées)*	Maîtrise accrue des opérations de transport	Recours accru au transport ferroviaire

Tableau 44 : Les leviers de performance des mondes professionnel et immatériel
Source : auteur

	Professionnel		**Immatériel** panier		**Immatériel** magasin produit locaux	
	Fournisseur	Distributeur	Fournisseur	Distributeur	Fournisseur	Distributeur
Leviers envisagés et mis en place	Mutualisation	Coordination externe (avec transporteur)	Optimisation (tournées)	Optimisation (tournées)	Optimisation (tournées) Démarchage de clients proches Changement de prestataire	Optimisation (tournées) Performance environnementale (modes doux)
Leviers envisageables	Maîtrise accrue des opérations de transport	Mise en concurrence accrue des transporteurs Optimisation et meilleure coordination dans la chaîne de transport	*Pour auteur :* *Mutualisation* *Externalisation du transport*			Mutualisation accrue des flux amont

Nous pouvons remarquer que ce sont surtout les acteurs des chaînes du monde flexible qui mettent en avant la coordination externe avec les partenaires comme levier majeur d'amélioration de la performance et ce afin de garantir la disponibilité permanente d'une offre large dans le point de vente.
Ce levier n'est pas totalement absent des autres mondes. Mais sa bien plus forte présence dans le monde flexible témoigne du fait que la plupart des acteurs perçoivent le caractère stratégique que revêt une bonne coordination le long de la chaîne et considèrent être en capacité d'agir sur ce point.
Dans les autres mondes, les leviers privilégiés renvoient plus au volet opérationnel de la logistique et à l'amélioration du transport, qui sont perçus comme des éléments clés et plus aisément contrôlables d'amélioration de la performance. Ceci est lié au fait que, dans la plupart des autres circuits, la coordination est moins formalisée, perçue comme moins problématique, avec en plus un impératif tout de même moindre de disponibilité permanente d'une offre diversifiée et de réduction des stocks le long de la chaîne.

Sans surprise, la variété des leviers envisagés évolue proportionnellement à la taille de la firme. Ils sont de ce fait plus nombreux dans les deux circuits qui ne sont pas de proximité : le circuit flexible de grande distribution et le circuit industriel.
De manière générale, l'optimisation du transport est perçue comme le premier levier, suivi de la mutualisation. Celle-ci n'est pourtant pas toujours perçue comme envisageable et peut s'avérer subie, n'étant liée qu'à une nécessité de ne plus assurer une activité trop chronophage. De même, l'externalisation, qui pourrait pour certains acteurs permettre de développer leur activité, n'est pas toujours possible du fait de l'offre de transport.
Il est par ailleurs intéressant de noter que ce qui serait une solution de bon sens, notamment du point de vue du transport, n'est pas toujours envisageable. Nous pensons ici à la stratégie de densification de la clientèle sur une même zone. Cette stratégie est privilégiée par le fournisseur du circuit immatériel de produits locaux mais n'est pas a priori envisageable dans le monde professionnel où le positionnement sur des produits plus spécifiques implique d'autres modalités de structuration de la concurrence.

N'y a-t-il donc pour seuls leviers dans les circuits de proximité que l'optimisation du transport ou une mutualisation plus ou moins subie, du reste parfois impossible au regard de la demande des distributeurs et de la localisation des firmes ?

Il est d'abord indéniable que des solutions véritablement durables ne sauront être trouvées sans modification de la demande finale et de celle émise par les distributeurs, afin de réduire les impératifs de délais conduisant, dans les circuits de proximité comme dans les autres circuits, à une intensification de la demande en transport.
Cela passe donc par un travail sur la coordination externe qui ne soit pas seulement destiné à fluidifier et accélérer la circulation de flux vers l'aval mais qui ait pour but de construire une compréhension mutuelle des contraintes logistiques (au sens large) des deux parties. Ainsi, si ce levier n'est pas envisagé par les acteurs des circuits de proximité, il apparaît bel et bien de notre point de vue comme un levier clé d'amélioration de la performance de la logistique et du transport.

En outre, ce travail met en relief le fait qu'il est complexe pour les firmes interrogées – en particulier les producteurs - d'envisager des solutions collectives d'amélioration de la performance, chacun ayant le sentiment - comme dans les circuits de grande distribution – d'avoir une organisation ou un produit trop spécifique pour de tels outils. Nous sommes cependant ici en présence d'organisations qui seraient propices à la mise en place de processus plus collaboratifs, du fait de la faible complexité des opérations, des faibles volumes en circulation et du peu de formalisme des relations privilégié par ces firmes. Nous sommes donc face à des chaînes logistiques, qui, si elles ont leurs contraintes, peuvent tout de même faire preuve d'une certaine « plasticité ». Elles sont donc, de notre point de vue, un terreau favorable à des solutions collaboratives. Mais ce travail montre que ceci ne se fait pas nécessairement de façon spontanée et nécessite des processus d'accompagnement.
Les modalités de structuration de cette collaboration doivent en outre tenir compte du niveau de proximité nécessaire à la coordination autour de l'offre / qualité de produit entre fournisseur et distributeur. Et l'implication du distributeur pour lui proposer une solution de livraison acceptable de sa part est ici aussi importante.

Si nous n'avons pas encore ici évoqué les TIC ou l'implantation de systèmes d'information – qui ne sont jamais perçus comme des leviers envisageables dans le cadre de ces circuits – le rôle qu'ils jouent dans la fluidification de la circulation des informations dans les circuits de taille plus importante nous conduit à considérer que ce type d'outils ne doit pas être délaissé.
S'il est a priori peu pertinent d'envisager l'implantation de systèmes complexes, nous considérons en revanche que des outils simples d'appui à des stratégies collectives pourraient constituer un intérêt. N'ayant pas vocation à remplacer des modes de communications plus

directs et moins formalisés, ils pourraient en revanche faciliter la gestion des quantités disponibles et / ou à transporter.
Ce levier peut certes paraître moins crucial que la coordination externe ou la structuration d'organisations collectives mais il ne doit pas être absent des réflexions.

Par ailleurs, l'accès à une prestation de transport adaptée ou tout simplement à du matériel logistique et de transport sont également un point problématique pour certains fournisseurs. Si, là non plus, les solutions ne sont pas toujours simples, notamment du fait de l'isolement de certaines entreprises / exploitations, il s'agit d'un autre point qui appelle une nécessaire réflexion, notamment sur la façon précise dont pourrait être encouragée l'implantation d'une offre de transport adéquate, compte tenu du contexte local mais aussi de celui plus large du secteur du transport de marchandises. Par ailleurs, se pose la question de la manière précise dont les fournisseurs pourraient avoir accès à ces matériels nécessaires à la logistique et au transport, au travers de solutions coopératives ou d'autres types de dispositifs.

CONCLUSION GENERALE

Face aux résultats hétérogènes des circuits courts alimentaires et de proximité en termes de performance économique, sociale et environnementale, nous avons cherché à comprendre dans qu'elle mesure et par quels moyens la fonction logistique pouvait apporter des solutions d'amélioration. Nous avons dans le même temps soulevé la question de la spécificité de ces formes organisationnelles – en particulier les circuits de proximité - par rapport aux autres types de circuits de distribution, afin de remettre en perspective les problématiques logistiques identifiées et de comprendre dans quelle mesure les outils « classiques » d'amélioration de la performance logistique étaient ou non transposables à ces chaînes logistiques.

Pour répondre à ces questions, il nous est apparu nécessaire de revenir sur la nature et la définition de ces circuits courts et de mettre en lumière les déterminants de leurs organisations logistiques et de transport.

Les circuits courts alimentaires et de proximité, comme tout autre circuit de distribution, renvoient à une problématique de gestion des espaces géographiques et relationnels, nécessaires à la construction et diffusion de l'offre. Ils ont cependant comme particularité de s'inscrire dans des espaces souvent plus restreints que ceux des autres circuits et de porter sur des volumes plus faibles de flux, particulièrement dans les circuits de proximité.

Mais cette réduction des espaces et des volumes de flux ne signifie pas pour autant que la logistique n'est pas une fonction importante pour ces organisations. Nous entendons ici la logistique dans son acception la plus large, à savoir une fonction permettant de gérer la circulation des flux de produits, d'informations et des flux financiers dans et entre les firmes mais, au-delà, une fonction permettant aussi de gérer la coordination tant pour les activités de production que de distribution.
En témoignent les stratégies déployées par les acteurs de ces circuits, producteurs ou intermédiaires, et les difficultés qui peuvent être rencontrées par ces firmes, notamment du fait des ressources nécessaires au déploiement de ces stratégies.
Nous avons ainsi observé une diversité de configurations logistiques, plus ou moins complexes, diversité plus importante que dans les circuits de grande distribution ayant mis en place des processus plus avancés de rationalisation de l'activité.

La performance de ces configurations logistiques nous est quant à elle apparue contrastée, tant du point de vue économique que social ou environnemental, confirmant ainsi les éléments de controverse identifiés dès le début de notre démarche. Certains de ces circuits ne connaissent certes pas les effets négatifs de la logistique de grande distribution, à savoir en particulier le déséquilibre des rapports de pouvoir dans la chaîne et le développement d'une offre très intensive en transport et parfois très coûteuse. Ils doivent, en revanche, souvent faire face à des impératifs de diversité et disponibilité de l'offre communs à la plupart des circuits de distribution, face auxquels ils essaient de trouver leurs propres réponses ou mobiliser des stratégies plus ou moins similaires à celles des circuits de grande distribution.

Cette diversité de stratégies dans les circuits courts alimentaires et de proximité et, au-delà, les circuits de distribution, est due de la variété d'objectifs poursuivis par les firmes et de déterminants de la performance. Ils proviennent plus particulièrement des besoins de coordination autour de la production et distribution d'un produit et des espaces d'inscription des firmes, découlant de ces besoins de coordination mais aussi préexistants.

D'un point de vue théorique, adopter cette perspective va à l'encontre de ce que l'on peut qualifier de théorie économique standard et des explications qu'elle fournit de la structuration spatiale des activités et des modalités de gestion de ces espaces.

Selon les théories relevant de cette approche, les agents poursuivent en effet un objectif majeur de performance qui est celui de la réduction des coûts dans une optique de maximisation de leur bien-être. Leur activité - et la manière dont ils vont la mener - aura donc pour but de réduire les coûts inhérents au franchissement de l'espace physique d'inscription de cette activité et à la gestion des espaces relationnels nécessaires à l'atteinte du but poursuivi. Ces deux espaces (physique et relationnel) sont ici définis par les agents, ils sont les produits de leurs choix selon un principe de rationalité substantive pouvant toutefois être limitée par les capacités de calcul et / ou d'accès à l'information dont bénéficient ces agents.

La minimisation des coûts de franchissement de l'espace physique se réalise dans ce cadre grâce à l'optimisation des opérations de transport mais aussi et surtout grâce à la localisation des activités décidée en fonction des coûts de transport et de certaines caractéristiques de l'espace d'implantation à savoir sa dotation en facteurs ou les autres activités qui y sont présentes et dont la proximité permet la réalisation d'économies d'agglomération.

L'espace relationnel est également structuré dans une optique de réduction des coûts liés à la coordination, particulièrement les coûts de transaction qui définissent « l'architecture » interne des firmes mais aussi la structuration des relations au sein d'un circuit de distribution et notamment le recours à un nombre plus ou moins important d'intermédiaires.

Dans le même temps, la performance environnementale d'un circuit sera elle aussi évaluée à l'aune de coûts, en l'occurrence environnementaux, les agents adoptant des stratégies plus ou moins durables de ce point de vue, en fonction des coûts jugés acceptables d'internalisation des externalités négatives.

Or, un tel cadre ne suffit pas à bien comprendre pourquoi les organisations logistiques des circuits de distribution sont aussi diverses et pourquoi certains acteurs mettent en place des stratégies qui s'avèrent peu performantes, notamment d'un point de vue économique.

Cette pluralité d'organisations et de résultats en termes de performance devient en revanche plus compréhensible lorsque l'on introduit l'existence de déterminants non-marchands de la coordination (c'est-à-dire en dehors d'un système de prix), d'une rationalité qui n'est pas seulement limitée mais située dans un environnement qui va déterminer en partie les choix des individus. Cette compréhension est également facilitée lorsqu'on introduit le fait que l'espace n'est pas nécessairement neutre ou seulement différencié par des caractéristiques données mais que les individus se trouvent dans des territoires qu'ils construisent au travers de leurs actions. Nous pouvons par ailleurs considérer que ces territoires conditionnent également les activités, étant aussi le produit d'un contexte, d'une trajectoire socio-historique.

C'est notamment sur ces trois propositions que se fonde l'économie de la Proximité qui permet à la fois de caractériser les espaces géographiques et relationnels d'inscription des activités mais qui en éclaire aussi certains des déterminants. Pour les circuits courts, elle met notamment en relief le rôle du degré de différenciation / territorialisation de l'offre, du caractère situé de l'agent et du type d'initiateur du circuit.

Elle constitue cependant un cadre d'analyse partiel qui laisse de côté des questions aussi cruciales que l'impact des rapports de pouvoir, le rôle du contexte concurrentiel ou encore de ce qui fait que l'on va commencer à se coordonner dans le cadre d'un circuit.

C'est pourquoi nous avons complété cette approche proximiste par un cadre d'analyse conventionnaliste, particulièrement basé sur la notion de mondes de production. Ce cadre permet d'introduire d'autres déterminants de la coordination et la structuration des espaces d'inscription. Il permet en outre d'introduire la notion de conventions de performance de la logistique et du transport. Fruit des attentes réciproques des acteurs des circuits, elle permet de mieux comprendre les représentations de la performance qui ont cours et les stratégies déployées pour mesurer et atteindre cette performance.
Chaque convention est liée aux caractéristiques du monde de production dans lequel elle se trouve, au besoin de coordination nécessaire à la production et distribution d'une qualité de produit. Chaque monde est notamment caractérisé par un type d'organisation de la production, de ressources mobilisées, de concurrence, d'incertitude et de modalité de traitement de cette dernière, de flexibilité et de pilotage de la chaîne logistique.

Notons par ailleurs que les espaces préexistants d'inscription des firmes peuvent les conduire à s'inscrire dans un monde plutôt que dans tel autre et donc les pousser à adopter une convention de performance plutôt qu'une autre.

Tous ces facteurs constituent autant de déterminants des organisations logistiques et de transport et de leur performance. Les leviers d'amélioration de cette performance seront donc variables en fonction des caractéristiques du monde de production dans lequel se trouve le circuit mais aussi pour partie en fonction des espaces d'inscription de la coordination.

Notre étude de terrain dans les filières alimentaires, du bricolage - jardinage et de l'habillement et portant sur des circuits de proximité et de grande distribution, a révélé le rôle de ces facteurs.
Elle montre notamment que les logiques des circuits de proximité ne sont pas homogènes – puisqu'ils ne sont pas inscrits dans un seul monde, même si un certain nombre relève du monde immatériel - et peuvent être partagées avec d'autres types de circuits courts alimentaires voire d'autres circuits de grande distribution. Il y a dans chaque type de circuit des besoins plus ou moins grands de flexibilité, mais qui porteront sur des points différents – quantité, prix ou qualité – en fonction des circuits.
La question des délais importe dans tous les circuits, le plus souvent pour le producteur et le distributeur, plus rarement pour un seul des deux. Elle est cependant plus prégnante dans le monde flexible où la disponibilité permanente d'une variété assez importante de produits, sans

pour autant qu'il n'y ait de stocks importants le long de la chaîne, conduit à des besoins importants de circulation rapide et fiable des flux.
Les circuits de proximité n'échappent donc pas à cette problématique et vont mettre en œuvre des leviers différents pour y faire face : optimisation et maîtrise des opérations en premier lieu, coordination ensuite, mais de manière bien moindre que dans les circuits de grande distribution, particulièrement ceux du monde flexible.
Le fait que ce dernier levier soit peu évoqué, mobilisé ou considéré comme réellement envisageable – au même titre d'ailleurs que la mutualisation – témoigne du caractère individuel des stratégies mises en œuvre dans ces circuits indirects et d'un sentiment de n'avoir de prise réelle que sur les opérations de transport, même si les solutions en la matière ne sont pas toujours simples du fait de la taille des firmes, de leur isolement géographique, ou du contexte local du secteur du transport.

Les actions à mener pour améliorer la performance de ces circuits concernent donc ce volet du transport mais elles ne peuvent en aucun cas constituer les seules solutions. Il est donc nécessaire de les compléter par des solutions de coordination externe au sein des circuits. Mais il est également important de permettre aux acteurs, notamment producteurs, d'avoir accès à ces leviers pour élaborer une offre performante et donc pérenne.
Or, si les stratégies individuelles permettent dans une certaine mesure d'atteindre ce but, les contraintes qu'elles imposent plaident en faveur d'une moindre atomisation des initiatives, devant cependant être compatible avec les logiques concurrentielles des mondes dans lesquelles se trouvent les firmes. Comme le montre le discours des acteurs, de telles mesures en faveur de la coordination ne vont pas de soi, alors même que celles-ci pourraient a priori être facilitées par la proximité géographique des acteurs dans ces circuits et la petite taille des firmes. Leur développement spontané n'est donc en rien garanti et passe par des mesures d'accompagnement.

Nous pouvons donc résumer ainsi les principaux apports de notre travail.

- Dans les circuits alimentaires de proximité et les circuits courts locaux, le resserrement des espaces n'annihile pas les besoins logistiques, il y a donc une communauté d'enjeu avec des circuits de distribution plus classiques.
- Les besoins logistiques - qui renvoient à des besoins de coordination - sont fonction de l'ensemble des caractéristiques du monde de production dans lequel se situe le circuit.

- Ce monde de production explique également en grande partie la structuration spatiale de l'activité dont rendent compte les combinatoires de proximité géographique et non géographique.
- De la variété de besoins logistiques en fonction des mondes et des espaces, découle une variété de besoins en termes de performance et de stratégies visant à l'atteindre.
- Face à ces enjeux logistiques parfois proches de ceux d'autres types de circuits de distribution, les firmes des circuits courts alimentaires locaux et les circuits de proximité de notre échantillon privilégient des stratégies « individuelles » d'amélioration de la logistique.
- La portée de ces actions, notamment des stratégies unilatérales d'optimisation, apparaît cependant limitée, notamment du fait de la taille des firmes et des ressources dont elles disposent.
- Ceci plaide - pour ce type de circuits - en faveur du développement de stratégies plus poussées de coordination verticale et horizontale.
- Comme dans les autres types de circuits de distribution, ces stratégies - notamment les stratégies collaboratives - ne vont cependant pas de soi du fait des mondes de productions et de leurs logiques concurrentielles.
- Le développement d'outils et processus d'accompagnement du renforcement des coordinations apparaît donc essentiel dans le cadre de ces circuits, passant par des solutions organisationnelles mais aussi technologiques.

D'un point de vue théorique, notre démarche appelle des développements concernant l'impact des proximités préexistantes sur l'inscription dans un monde de production plutôt que dans tel autre. Si existent de nombreuses recherches sur le rôle des caractéristiques du territoire dans l'émergence de dynamiques d'innovation relevant du monde immatériel, il serait intéressant de questionner leur éventuel rôle sur l'inscription d'une firme dans l'un des trois autres mondes.

Du point de vue des résultats, les informations rassemblées permettent de proposer une riche analyse exploratoire. Mais elle se devra d'être complétée par une étude de plus grande ampleur afin de tirer des conclusions plus aisément généralisables. Celle-ci devra notamment

se baser sur des indicateurs plus nombreux de proximité institutionnelle afin de mieux en évaluer l'intensité et l'impact.
En outre, un travail de précision des leviers à mobiliser est indispensable, particulièrement pour les leviers collectifs – notamment coopératifs -, liés à l'accompagnement des initiatives des producteurs et à l'incitation à la mutualisation des moyens. De plus, un focus sur les besoins réels et conditions de maintien et / ou de développement d'une offre de transport adaptée pour les firmes situées dans des zones mal desservies serait également pertinent et pourrait être opéré à travers une étude dans plusieurs régions afin de préciser si les résultats obtenus ici sur ce point sont ou non liés à un contexte local du secteur du transport.

De manière générale, les résultats de ce travail posent la question de la coordination entre l'amont et l'aval dans le cadre des circuits indirects, que ce soit dans le cadre des circuits de proximité ou de ceux de grande distribution. Ils mettent à nouveau en relief dans certains types de circuits le rôle de l'aval dans la définition des délais et modalités d'acheminent.
Ayant montré les impacts négatifs d'une mise en tension et fragmentation croissante des flux dans certains types de circuits, notamment liée aux stratégies de l'aval, se pose alors la question de l'acceptabilité par ces acteurs et des conditions de mise en place d'un fonctionnement en flux « moins tendus ».

BIBLIOGRAPHIE

Abbad, H., 2009, Le choix des PME par la grande distribution alimentaire : quel poids pour les critères logistiques ?, *Management et Avenir*, n°24, pp. 49-64

Aglietta M., 1999, Les transformations du capitalisme contemporain, *in* Chavance B., Magnin E., Motamed-Nejad R., Sapir J. (dir.), *Capitalisme et socialisme en perspective. Évolution et transformation des systèmes économiques*, Paris : La Découverte, pp. 275-292

Agreste, 2008, Enquête sur la structure des exploitations agricoles en 2007, *Agreste Primeur,* n°215, 4 p.

Agreste, 2011a, Recensement agricole 2010. Premières tendances, *Agreste primeur*, n°266, septembre 2011, 4 p.

Agreste, 2011b, Les comptes prévisionnels de l'agriculture par catégorie d'exploitations en 2011, *Agreste Primeur*, n°273, 4 p.

Agreste, 2012, Commercialisation des produits agricoles, *Agreste Primeur*, n°275, 4 p.

Agreste, 2012a, *Alimagri*, hors-série, n°26, juillet 2012, pp. 9-10

Agreste, 2012b, *Graphagri*, Population active aux recensements agricoles de 1988, 2000 et 2010, données chiffrées commentées, pp. 35-40

Aguilera A., Lethiais V., Rallet A., 2011, Proximité spatiale et communication inter-entreprises : une analyse empirique, *9ème séminaire M@rsouin*, 26-27 mai, Benodet

Akerlof G.A., 1970, The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism, *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 84, No. 3. (Aug., 1970), pp. 488-500

Allaire G., Boyer R. (éds.), 1995, *La grande transformation de l'agriculture*, Paris : INRA Editions, Economica, 444 p.

Amemiya H., Bénézech D., Renault M., 2008, Les circuits courts : un « monde de commercialisation » interpersonnel ?, *in* Maréchal G., (Coord.), *Les circuits courts alimentaires. Bien manger dans les territoires*, Dijon : Editions Educagri, pp. 113-125

Amin A., Thrift N., 1993, Globalization, instituional thickness and local prospects, *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n°1993/3, pp. 405-427

Aoki M., 2001, What are institutions ? How should we approach them ?, *in* Aoki M., *Toward a Comparative Institutional Analysis*, MIT Press, pp. 1-20

Arbaoui S., Morana J., 2004, *Réflexion sur l'élaboration d'un guide EDI : quelles spécificités ou quelles difficultés pour les PMEs* ?, Laboratoire Orléanais de Gestion, document de recherche, 2004-02

Artou A., 2003, L'évolution du métier de prestataire logistique et l'expansion du marché européen de la logistique, *Notes de synthèse du SES*, juillet-août 2003, 6 p.

ASLOG, 2010, Questionnaire de l'étude benchmarking 2010-2011, 15 p.

Aubert, B., Rivard, S., Patry, M., 2004, A Transaction Cost Model of IT Outsourcing, *Information & Management*, Vol. 41, N° 7, September, pp. 921-932

Aydalot Ph., 1986, *Milieux Innovateurs en Europe*, Paris : Groupe de Recherche Européen sur les Milieux Innovateurs, 361 p.

Barczyk D, Evrard R., 2005, *La distribution*, Armand Colin, Paris, collection « Etapes Mémento », 127 p.

Barthélemy, J., 2004, *Stratégies d'externalisation*, Paris : Dunod, 204 p.

Barthwal R.R, 2007, *Industrial Economics : An introductory Text Book*, New Age International, 2nd Edition, 558 p.

Baumont C., Combes P.-P., Derycke P.-H. et Jayet H. éds, 2000, *Economie géographique : les théories à l'épreuve des faits*, Paris : Economica, collection « Bibliothèque de Science Régionale », 330 p.

Bavoux J.-J., Beaucire F, Chapelon L., Zembri P., 2005, *Géographie des transports*, Paris : Armand Colin, collection « U », 232 p.

Bazin S., Beckerich C., 2008, Le renforcement des contraintes spatiales des entreprises : le transport comme vecteur de valorisation de la prestation logistique, *Cahiers Scientifiques du Transport*, n°54/2008, pp.49-72

Bazot et al., 2009, *Les circuits courts alimentaires*, rapport dans le cadre de l'Atelier Challenge des étudiants en Master 2 Ecodev, Université Lille 1, 30 p.

Beaulieu M., Landry S., Roy J., Collaborer dans la chaîne logistique : Etat des lieux, *Cahier de la recherche*, N° 06-01, Mars 2006, HEC Montréal, 13 p.

Beaurain C. et Bertrand E., 2009, La transaction dans l'économie institutionnaliste américaine : de Commons à Coase, *Pensée plurielle*, 2009/1, n°20, pp. 13-24

Beauvallet G., Houy T.,2009, « L'adoption des pratiques de gestion lean » Cas des entreprises industrielles françaises, *Revue française de gestion*, 2009/7 n° 197, p. 83-106.

Becattini G. (Ed.), 1987, *Mercato e forze locali : il distretto industriali*, Bologna : Il Mulino, collection Quaderni de L'Industria, 193 p.

Bellet M., Colletis G., Lung Y., 1993, Introduction au numéro spécial « Economie de Proximités », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n°1993/3, pp. 357-361

Bellet M., Kirat T., Largeron C., 1998, *Approches multiformes de la proximité*, Paris : Hermès Sciences publications, collection « Interdisciplinarité nouveaux », 345 p.

Bellet, M., Kirat, T., 1998, La proximité, entre espace et coordination, in M. Bellet, T. Kirat, C. Largeron (coord.), *Approches multiformes de la proximité*, Paris : Editions Hermès, collection « Interdisciplinarité et nouveaux outils », pp. 23-40.

Bénézech, D., 2007, Les ressorts de l'échange de produits alimentaires différenciés : de l'information à la confiance, *in* Amemiya (Ed.), *L'agriculture participative*, Rennes : Presses Universitaires de Rennes, 137-149

Benko G.B (dir), 1990, *La dynamique spatiale de l'économie contemporaine*, Paris : Editions de l'Espace Européen, collection « Géographies en liberté », 396 p.

Bernard C., Dufour A., Mundler P., 2008, Pratiques collectives de vente directe : approche comparée des PVC et des AMAP en Rhône-Alpes, in Maréchal G., (Coord.), *Les circuits courts alimentaires. Bien manger dans les territoires*, Dijon : Editions Educagri, pp. 141-160

Berr E., 2008, Le développement soutenable dans une perspective post keynésienne : retour aux sources de l'écodéveloppement, *Cahiers du Gretha*, n°2008-24, 20 p.

Berta N., 2008, *Le concept d'externalité de l'économie externe à «l'interaction directe» : quelques problèmes de définition*, Documents de travail du centre d'Economie de la Sorbonne, 23 p.

Bertrand E., Destais C., 2002, Le « théorème de Coase », une réflexion sur les fondements microéconomiques de l'intervention publique, *Reflets et perspectives de la vie économique*, 2002/2, Tome XLI, pp. 111-124

Bertrand P., 2012, Le hard-discount perd encore des parts de marché en France, *Les Echos*, n°21302, 30 octobre, p. 26

Bertrand P., Souchard N., Rousier N., Martin S., Micheels M.C., 2006, Quelle contribution de l'agriculture périurbaine à la construction de nouveaux territoires : consensus ou tensions ?, *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n°3, pp. 329-353

Billaudot B ., Colettis-Wahl K., 2006, Un réexamen de la proximité : de la nécessité de distinguer deux types de going concern, le territoire et l'organisation, *Les cinquièmes journées de la proximité, « La proximité entre interactions et institutions »*, Bordeaux 28-30 juin, 31 p.

Blanquart C., 1998, *Infrastructures et développement l'apport de l'économie des réseaux. Une analyse comparative des littoraux du Nord – Pas-de-Calais et du Kent*, Thèse pour l'obtention du cadre de docteur, Université Lille 1, 250 p.

Blanquart C., Burmeister A., 2009, Evaluating the performance of freight transport: a service approach, *European Transport Review Research*, Volume 1, Issue 3, p. 135-145

Blanquart C., Carbone V., 2008, Transport, logistique et chaînes productives durables des enjeux communs, *Notes de synthèse du SESP*, n° 168, pp. 33-38

Blanquart C., Carbone V., Gonçalves A., 2009, *Supply Chain collaborative et environnement*, rapport pour la DGITM, 45 p.

Blanquart C., Carbone V., Zeroual T., 2008, *Durlog : Vers des organisations logistiques durables*, Rapport de recherche pour le Ministère de l'Ecologie, de l'Energie, du Développement durable et de l'Aménagement du territoire, 137 p.

Blanquart C., Carbone V., Zeroual T., 2011, Supply chain Management : portées et limites. L'apport de l'économie des réseaux, *Les Cahiers de Recherche de l'ESCE*, n°14, mai.

Blanquart C., Gonçalves A., 2011, La diversité de l'inscription spatiale des circuits courts, *Congrès de l'ARSDLF*, Fort de France, 5-8 juillet 2011, 12 p.

Blanquart C., Kebir L.Y., Petit C., Traversac J.B., 2009, *Les enjeux logistiques des circuits courts,* rapport pour le PIPAME, 68 p.

Boivin N., 2009, Vers une gouvernance de la proximité : le cas de l'agriculture de qualité, *6èmes journées de la Proximité*, Poitiers, 14-16 octobre

Boltanski L., Chiapello E. 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris : Gallimard, collection « NRF Essais », 843 p.

Boltanski L., Thévenot L., 1987, *Les économies de la grandeur*, Cahiers du CEE, série Protée, n°31, CEE et PUF

Boltanski L., Thévenot L., 1991, *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris : Gallimard collection « NRF Essais », 485 p.

Bon N., Lanciano E., Aubrée P., Herault C., 2010, Diversité des logiques de travail dans les exploitations maraîchères en circuits courts, *4èmes journées de recherche en Sciences sociales*, INRA SFER CIRAD, Rennes, 19 p.

Bonet D., 2000, Conflit et compétition dans le canal logistique : une analyse du discours des acteurs, *Les Troisièmes Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique* Trois-Rivières, 9, 10 et 11 mai 2000

Bonnet N., 2009, Proximités et résiliences d'un territoire : les réseaux d'entreprises innovantes dans l'aire urbaine de Montpellier, *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, 2009/3, pp. 573-598

Bontems P., Rotillon G., 2007, *Economie de l'environnement*, Paris : La Découverte, collection « Repères », p. 128

Bouba-Olga O., Grossetti M., 2008, Socio-économie de proximité, *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, 2008/3, pp. 311-328

Bouba-Olga O., 2005, *Approche non-standard de l'analyse spatiale : l'apport des modèles interactionnistes*, CRIEF, document de travail, 19 p.

Bouba-Olga O., 2007, Un approfondissement du modèle *exit-voice* par l'économie de proximité, *Séminaire Conflits et Territoires*, Paris

Bouba-Olga O., Carrincazeaux C., Coris M., 2008, Avant-propos, *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, 2008/3, pp. 279-287

Boudouin D., 2006, *Les espaces logistiques urbains. Guide Méthodologique*, Paris : La Documentation Française, 112 p.

Boulianne L.M., Crevoisier O., Ruegg J., 2008, Entreprises, acteurs immobiliers et acteurs publics : des proximités à reconstruire, *in* Rallet A. et Torre A. (dir), *Les nouvelles proximités urbaines*, Paris : l'Harmattan, collection géographies en liberté, pp. 137-158

Boyer R., Orléan A., 1991, Les transformations des théories salariales entre théorie et histoire, *Revue Economique*, 42 (2), mars, pp. 233-272

Brudey N., Ducrocq C., 2000, *La distribution*, Paris : Vuibert, collection « Vuibert Entreprise », 3ème édition, 245 p.

Bürgenmeier B., 2008, *Politique Economique du développement*, Paris, Bruxelles : De Boeck, collection « LMD économie », 288 p.

Burmeister A. Colettis-Wahl K., 1997, Les interactions production-transport-espace : quelle(s) logique(s) de proximité(s) ?, *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, n° 3, pp. 363-386

Burmeister A., 2000, *Familles logistiques. Propositions pour une typologie des produits transportés pour analyser les évolutions en matière d'organisation des transports et de la logistique*, Rapport pour le PREDIT, 126 p.

Burmeister A., Djellal F., Meunier C. (Coord.), 2005, *Performance logistique et développent de l'entreprise*, Rapport pour le PREDIT, 89 p.

Burmeister A., Lung Y., 2004, « Proximité, circulation et organisation spatiale des processus productifs », *in* Pecqueur B. et Zimmermann J.B., *Economie de proximités*, Paris : Lavoisier, Hermès Sciences, 264 p.

Canivet G., 2004, *Restaurer la concurrence par les prix - Les produits de grande consommation et les relations entre industrie et commerce*, La Documentation française, 161 p.

Cantillon R., 1755, *Essai sur le commerce en général*

Capt D., 2008, Permanence et changement dans la production et la commercialisation des produits fermiers en France. Une approche économique, *Séminaire Filières courtes de distribution développement durable et territoires*, INRA, AgroParisTech, Paris, 8 avril 2008

Capt D., Chiffoleau Y., Gauche A., 2011, *Elaboration d'un référentiel technico-économique dans le domaine des circuits courts de commercialisation. Partie 1 : Cadre d'analyse, méthodologie et synthèse des résultats Légumes et Produits laitiers en circuits courts*, Rapport pour le Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation, de la Pêche, de la Ruralité et de l'Aménagement du Territoire, 54 p.

Carbone V., 2005, L'ampleur de la relation client-fournisseur : le cas des alliances logistiques, *Logistique & Management*, Vol. 13 – N°1, pp.89-98

Carlton D. W., Perloff J.M., 2011, *Economie industrielle*, Bruxelles : De Boeck, collection 'Ouvertures économiques », 2ème édition, 1086 p.

Carnot S., 1824, *Réflexions sur la puissance motrice du feu et sur les machines propres à développer cette puissance*, Paris : Vrin, Réédition 1978

Catin M., 1994a, Economies d'agglomération, in Auray J.P., Bailly A., Derycke P.H., Huriot J.M. (dir.), *Encyclopédie d'économie spatiale*, Paris : Economisa, collection « Bibliothèque de Science Régionale », pp. 105-109

Catin M., 1994b, Spécialisations spatiales, *in* Auray J.P., Bailly A., Derycke P.H. Huroit J.M., *Encyclopédie d'économie spatiale. Concepts – comportements - organisations*, Paris : Economica, Collection « Bibliothèque de science régionale », pp. 233-238

Catin M., 2000, Régions centrales et périphériques : externalités et économie géographique, *Revue Région et Développement*, n°11, pp. 5-12

Catin M., Ghio S., 2000, Economies d'agglomération, concentration spatiale et croissance, in Baumont C., Combes P.-P., Derycke P.-H. et Jayet H. éds., *Economie géographique : les théories à l'épreuve des faits*, Paris : Economica, collection « Bibliothèque de Science Régionale », pp. 81-110

CERDD, 2010, *Explorez le développement territorial durable avec les circuits courts alimentaires. Une guide pour approche territoriale des projets de circuits courts*, Loos-en-Gohelle, Centre Ressource du Développement Durable

Chaffotte L., Chiffoleau Y., 2007, Vente directe et circuits courts : évaluations, définitions, typologie, *Les cahiers de l'observatoire C.R.O.C,* n°1, 8 p.

Chambolle C., Allain M.L., 2003, Les relations entre la grande distribution et ses fournisseurs : bilan et limites de trente ans de régulation, *Revue française d'économie*, Volume 17, Numéro 4, pp. 169-212

Chanut-Guieu C., Guieu G., 2011, Stratégie et structuration des trajectoires d'hyper croissance des PME. Une étude de cas comparative, *Management & Avenir,* 3/2011, n° 43, p. 37-56

Chavagneux C., 2010, *Economie Politique Internationale*, Paris : La Découverte, collection « Repères », 128 p.

Chavance B., 2007, *L'économie institutionnelle*, Paris : La découverte, Collection « Repères », 119 p.

Chazoule C. et Lambert R., 2007, L'émergence des appellations d'origine au Québec. Naissance d'une nouvelle convention de qualité, *Economie rurale*, n°299, mai-juin, pp. 24-41

Chiffoleau Y., 2010, *Formes et enjeux des circuits courts de commercialisation en agriculture*, SupAgro, Montpellier, 5 mars 2010

Chiffoleau Y., 2012, Circuits courts alimentaires, dynamiques relationnelles et lutte contre l'exclusion en agriculture, *Economie rurale*, 2012/6, n°332, pp. 88-101

Christaller W., 1933, *Die zentralen Orte in Süddeutschland*, Iéna, G. Fischer ; trad. anglaise, *Central Places in Southern Germany*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1966

Claval P., 2008, Les espaces de l'économie, *Annales de géographie*, 2008/6, n°664, pp. 3-22

Clévenet M., Les difficultés à nommer le nouveau régime de croissance, *Revue de la régulation*, ¾, 2ème semestre, 15 p.

Cliquet G., Fady A., Basset G., 2006, *Management de la distribution*, Paris : Dunod, 366 p.

CMED (Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement) (sous la direction de Gro Harlem Brundtland), 1988, *Notre avenir à tous*, Montréal : Editions du fleuve, les Publications du Québec, 461 p.

Coase R., 1937, The nature of the firm, *Economica*, volume 4, Issue 16, pp. 386-405

Coissard S., Pecqueur B., 2007, *Des avantages comparatifs aux avantages différenciatifs, une approche par le territoire*, XLIIIè Colloque de l'ASRDLF, Grenoble et Chambéry, 16 p.

Colletis G., Pecqueur B., 1993, Intégration des espaces et quasi-intégration des firmes : vers de nouvelles rencontres productives, *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, 1993/3, pp. 489-508

Colletis G., Pecqueur B., 2005, Révélation de ressources spécifiques et coordination située, *Economie et Institution*, n° 6-7, 1er et 2nd semestres 2005, 16 p.

Colletis-Wahl K., Perrat J., 2004, Proximités et dynamiques spatiales, *in* Pecqueur B. et Zimmermann J.B. (dir.), *Economie de proximités*, Paris : Lavoisier, Collection « Hermès Science », pp. 115-131

Colletis-Wahl K., 2007, Dynamiques territoriales, micro et macro liens, un essai de construction d'une typologie, *XLIIIème colloque de l'ASRDLF*, Grenoble-Chambéry, 17 p.

Colletis-Wahl K., 2008, Micro-institutions et proximités : Quelles lectures des dynamiques territoriales ?, *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, 2008/2, pp. 251-264

Condillac E. De, 1776, *Le commerce et le gouvernement considérés relativement l'un à l'autre*, Jombert et Cellot

Coquelin C., Guillaumin M., (dir), 1854, Dictionnaire de l'économie politique. Volume 2, Pairs, Guillaumin et Cie, 1ère édition : 1851

Costinot A., 2009, On the origin of comparative advantage, *Journal of International Economics*, 77, pp. 255-264

Cournot A., 1872, *Considérations sur la marche des idées et des évènements dans les temps modernes*, Paris : Hachette

Crozet M., 2009, Commerce et géographie : la mondialisation selon Paul Krugman, *Revue d'Economie Politique*, 2009/4, Vol. 119, pp. 513-534

Crozet M., Lafourcade M., 2009, *La nouvelle économie géographique,* Paris : La Découverte, collection « Repères », 125 p.

Cruz C., 2011, *Le transport pour compte propre, un transport routier comme un autre ?*, Thése pour obtenir le titre de Docteur, Université de Cergy-Pontoise, 396 p.

CTIFL, 2011, *L'approvisionnement des magasins en circuit court. Opportunités et menaces pour la filière fruits et légumes*, 62 p.

Dablanc, 2009, *Freight Transport for Development: a Policy Toolkit Urban Transport Component. Freight Transport, A Key for the New Urban Economy,* Final version after reviewers' comments, 58 p.

DATAR, 2012, Des systèmes spatiaux en perspective, *Territoires 2040, n°3*, La Documentation française, 169 p.

De La Villarnois O., 2001, Le concept de performance et sa mesure : état de l'art, *Les cahiers de la recherche, CLAREE*, avril 2001, 14 p.

De Palma A., Lindsey R., Quinet E., Vickerman R. (eds.), 2011, *A Handbook in Transport Economics*, Volume 1 & 2, Edward Edgar Publishing, Serie « Elgar original reference », 880 p.

Debreu G, 1959, *Theory of value. An axiomatic analysis of economic Equilibrium*, New Haven and London : Yale University Press, 114 p.

DEFRA, 2007, *Reducing the External Costs of the Domestic Transportation of Food by the Food Industry,* April, 49 p.

Delfosse C., 1997, Noms de pays et produits de terroir : enjeux des dénominations géographiques, *Espace géographique*, tome 26, n°3, pp. 222-230

Demarque F., 2010, *Incidence du système de Commercialisation sur le fonctionnement technique des exploitations maraîchères en plaine du Roussillon (66),* Mémoire de fin d'études présenté pour l'obtention du diplôme d'ingénieur agronome, INRA – ALENYA, domaine expérimental horticole du mas blanc, mémoire réalisé dans le cadre du projet PDCR Coxinel, 76 p.

Denéchère F., Durand G., Maréchal G., 2008, Systèmes alimentaires territorialisés, in Maréchal (coord.), *Les Circuits courts alimentaires : bien manger dans les territoires*, Dijon : Editions Educagri, pp. 161-174

Denéchère F., 2007, *Repère pour une approche économique des circuits courts dans leur territoire : Concepts et méthodes pour leur compréhension et évaluation*, Ecole Supérieur d'Agronomie de Rennes, septembre 2007, 89 p.

Derrouiche R., Neubert G., Bouras A., 2006, L'impact des TIC sur les acteurs de la chaîne, *African Journals Online*, volume 18, 12 p.

Deverre C., Lamine C., 2010, Les systèmes agroalimentaires alternatifs. Une revue de travaux anglophones en sciences sociales, *Economie rurale*, 2010/3, n°317, pp. 57-73

Doré G., 2009, La proximité au prisme du débat entre " conventionnalistes " et "régulationnistes" », *6èmes Journées de la Proximité*, Poitiers, 14-16 octobre

Dubuisson-Quellier S., 2005, Re-territorialisation des enjeux de production et élargissement des espaces d'échanges. Le cas d'une activité mytilicole, *In* Torrre A. et Filippi M., Proximités *et changements économiques dans les mondes ruraux*, Paris : INRA Editions, Collection « Un point sur … », pp. 257-278

Dubuisson-Quellier S., Le Velly R., 2008, Les circuits courts entre alternative et hybridation, *in* Maréchal G., (Coord.), 2008, *Les Circuits courts alimentaires : bien manger dans les territoires*, Dijon : Editions Educagri, pp. 105-112

Dubuisson-Quellier S., Navarrete M., Pluvinage J., 2006, Les organisations de producteurs au cœur de la valorisation de la qualité des fruits. Une diversité de stratégies en Rhône-Alpes, *Économie rurale*, n° 292, Mars-avril 2006, pp. 17-34

Ducrocq C., 2006, La *nouvelle distribution. Marketing, management, développement des modèles à réinventer*, Paris : Dunod, 2ème édition, 224 p.

Duez P., 2009, Les fondements épistémologiques et théoriques d'une économie des territoires, *6èmes journées de la proximité*, Poitiers, 14-16 octobre, 15 p.

Dufour A., Herault-Fournier C., Lanciano E., Olivier F., Pennec N., 2010, Vendre en panier : quelle(s) organisation(s) du travail*, Les Cahiers Pro de LIPROCO*, n°5, 12 p.

Dufour A., Lanciano E., 2012, Les circuits courts de commercialisation : un retour de l'acteur paysan ?, *Revue Française de Socio-Economie*, 2012/1, n°9, pp. 153-169

Dupuy C., Torre A., 1998, Liens de Proximité et Relations de Confiance, *in* Bellet M., Kirat Th., Largeron-Leteno C. (coord.), *Proximités : approches multiformes*, Paris : Editions Hermès, Collection « Interdisciplinarité et nouveaux outils », 343 p.

Dupuy J.P., 1989, Convention et Common Knowledge, *Revue économique*. Volume 40, n°2, 1989. pp. 361-400

Dupuy J.P., Eymard-Duvernay F., Favereau O., Salais R. et Thévenot L., 1989, Economie des conventions, *Revue économique*, vol 40, n°2, pp. 141-145

Duranton G., 1997, La nouvelle économie géographique agglomération et dispersion, *Économie & prévision*. Numéro 131, 1997-5. pp. 1-24.

Eurostat, 2010, European port activity in 2009 hit by the general economic crisis, *Statistics in focus*, 65/2010, 16 p.

Eurostat, 2011, Transport networks concentrated around economic hubs, *Statistics in focus*, 5/2011, 8 p.

Everaert, P., Sarens, G. et J. Rommel (2010), Using Transaction Cost Economics to explain outsourcing of accounting, *Small Business Economics*, n° 35, pp. 93-112

Eymard-Duvernay F. (coord.), 2006a, *L'économie des conventions : méthodes et résultats. Tome 1 : débats*, Paris : La découverte, Collection « Recherches », 334 p.

Eymard-Duvernay F. (coord.), 2006b, *L'économie des conventions : méthodes et résultats. Tome 2 : Développements*, Paris : La découverte, Collection « Recherches », 480 p.

Eymard-Duvernay F., 1989, Conventions de qualité et formes de coordination, *Revue Economique*, Volume 40, n°2, pp. 329-360

Eymard-Duvernay F., 2004, *Economie politique de l'entreprise*, Paris : La Découverte, Collection « Repères », 128 p.

Fabbe-Costes N., Jahre M., 2007, Supply chain integration improves performance: the Emperor's new suit?, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management,* Vol. 37 No. 10, pp. 835-855

Fassel V., Les ventes à la restauration collective : consommer local et biologique, Maréchal (coord.), *Les Circuits courts alimentaires : bien manger dans les territoires*, Dijon : Editions Educagri, pp. 77-92

Fawcett S. E.., Magnan G. M., McCarter M. G., 2008, "A three stage implementation model for supply chain collaboration", in *Journal of Business Logistics*, 14 p.

Filippi M., Torre A., 2003, L'organisation en réseau : de l'instauration de règles locales aux actions collectives, *in* Burmeister A. et Dupuy C., *Notes et Études Documentaires* n° 5167, *Entreprises et territoires : les nouveaux enjeux de la proximité*, Paris : La Documentation Française, pp. 51-70

Filippi M., Triboulet P., 2006, Coordination des acteurs et valorisation de produits liés à l'origine. Les signes d'identification comme signes d'exclusion ?, *Revue d'Économie Régionale & Urbaine,* 1/2006, pp. 103-129.

Filser M., Paché G., 2006, La dégradation du service logistique comme source d'avantage concurrentiel : l'étrange paradoxe de la distribution française, *Gestion*, 2006/3, Vol. 31, pp. 36-45

Filser M., Paché G., 2008, La dynamique des canaux de distribution. Approches théoriques et ruptures stratégiques, *Revue française de gestion*, 2008/2, n°182, pp. 109-133

Fischer A., 1990, Contribution à l'étude des nouvelles relations de l'entreprise industrielle à l'espace géographique, *in* Benko G.B (dir), *La dynamique spatiale de l'économie contemporaine*, Paris : Editions de l'Espace Européen, collection « Géographies en liberté », pp. 105-121

Fourcade C., 2006a, Des dynamiques de proximité innovantes: le cas des SYAL en France, *3ème colloque international du réseau SYAL: ALTER 06 "Alimentacion y Territorios"*, Baeza (Espagne), 18-21 oct, 21 p.

Fourcade C., 2006b, Les systèmes agroalimentaires comme modalités collectives, *Revue Française de Gestion*, 2006/8, n°167, pp. 183-201

François H., Hirczak M., Senil N., 2006, Territoire et patrimoine : la co-construction d'une dynamique et de ses ressources, *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, 2006/5, pp. 683-700

François M., 2000, Commercialiser les produits locaux : Circuits courts et circuits longs, « Innovation en milieu rural », *Cahier de l'Innovation*, n°7, Observatoire européen LEADER.

Friboulet J.J., 2010, La théorie néoclassique et le développement durable. Intérêt et limites d'un modèle, *Working papers de l'Institut des Sciences Economiques et Sociales de Fribourg*, n°411, 22 p.

Frigant V. 1996, Les espaces du Juste-à-temps : une approche en termes de proximités, *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, 4(1996), pp. 777-794

Fujita M., Krugman P., Venables A.J., 1999, *The Spatial Economy : Cities, Regions, and International Trade*, Cambridge : MIT Press, 367 p.

Fujita M., Thisse J.F., 2002, Economics of agglomeration. Cities, industrial location, and regional growth, Cambridge University Press, 466 p.

Gacogne V., 2006, *Tendances logistiques, croissance de la mobilité des marchandises, et émissions de GES des véhicules. Intégration de la démarche Bilan Carbone® de l'ADEME au modèle de dynamique des systèmes SANDOMA*, Rapport final provisoire, 30 p.

Gaumand C., Chapdaniel A., Dudezert A., 2010, Systèmes de Gestion des Connaissances pour la chaîne logistique intra-organisationnelle, Cas de la société BONFIGIOLI, *Systèmes d'Information et Management*, n° 15, 2 (2010), pp. 99-124

Géneau de Lamarlière I., Staszak J.F., 2000, *Principes de géographie économique*, Paris : Editions Bréal, collection « Grand amphi géographie », 48 p.

Gereffi G., 1994, The organisation of buyerdriven global commodity chains: how US retailers shape overseas production networks, *in* Gereffi G., Korzeniewicz M. (eds), *Commodity Chains and Global Capitalism*, Praeger, pp. 95–122

Ghertman M., 2003, Oliver Williamson et la théorie des coûts de transaction*, Revue Française de Gestion*, 2003/1, n° 142, pp. 43-63

Gilly J.P, Torre A., 2000, Introduction générale, *in* Gilly J.P. et Torre A. (dir.), *Dynamiques de proximité*, Paris : L'Harmattan, Collection « Emploi, Industrie et Territoire », pp. 9-33

Gilly J.P., Grossetti M., 1993, Organisations, individus et territoires : le cas des systèmes locaux d'innovation, *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, 1993/3, pp. 449-468

Gilly J.P., Lung Y., 2005, Proximités, secteurs et territoires, *Cahiers du GRES*, n°2005-09, 21 p.

Gilly J.P., Torre A. (dir.), *Dynamiques de proximité*, Paris : L'Harmattan, collection « Emploi, Industrie et Territoire », 301 p.

Glaeser E.L., Kallal H., Scheinkman J.A., Schleifer A., Growth in cities, *Journal of Political Economy*, volume 100, n° 6, pp. 1126-1153

Granovetter M., 1974, *Getting a Job: a Study of Contacts and Careers*, Cambridge (USA) : Harvard University Press, 179 p.

Granovetter M., 1985, Economic Action And Social Structure: The Problem of Embeddedness, *American Journal of Sociology*, 91(3), pp. 481-510

GREMI, 1989, *Milieux Innovateurs et Réseaux Transnationaux : vers une nouvelle théorie du développement spatial*, Barcelone, 28-29 mars 1989

Grossetti M., Filippi M., 2004, Proximité et relations inter-individuelles, *in* Pecqueur et Zimmermann J.B., *Economie de proximités*, Paris : Lavoisier, Collection « Hermès Science », pp. 45-64

Guerrien B., 2002, *Dictionnaire d'analyse économique*, Paris : La Découverte, Collection « Repères », 569 p.

Guertin P., 2004, La logistique, source de pérennisation et de développement du commerce de gros, *INSEE Méthodes*, n°105, pp. 49-54

Guilbault M., Soppé M., 2009, *INDECO. Enquête ECHO : indicateurs de tendance des systèmes logistique et transport*, INRETS, 54 p.

Gumuchian H., Pecqueur B. (dir.), 2007, *La ressource territoriale*, Paris : Economica, Collection « Anthropos », 252 p.

Hardin G., 1968, The tragedy of the commons, *Science*, n°162, pp. 1243-1248

Harribey J.M., 2010, Eléments pour une économie politique de la soutenabilité fondée sur le recul de la marchandise, *Revue Française de socio-économie*, 2010/2, n°6, pp. 31-46

Helfer J.P., Orsoni J., 2007*, Marketing*, Paris : Vuibert, collection « Gestion », 10ème édition, 462 p.

Hendrickx-Candéla C., 2001, Externalités de connaissance et localisation des activités : une revue des analyses empiriques, *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, 2001/1, pp. 11-37

Hérault-Fournier C., 2010, Les circuits courts : définition et enjeux, *Les Carnets Pro de Liproco*, n°1, 10 p.

Herault-Fournier C., Merle A., Prigent-Simonin A. H, 2012, Comment les consommateurs perçoivent-ils la proximité à l'égard d'un circuit court alimentaire ?, *Management et Avenir*, 2012/3, n°53, pp.16-33

Herault-Fournier C., Merle A., Prigent-Simonin A. H., Amil C., 2009, Les points de vente collectifs de produits alimentaires : au croisement de différentes formes de proximité, *46ème colloque de l'ASRDLF*, Clermont-Ferrand, 6-8 juillet

Hochedez C., 2008, Le bonheur est dans le panier. Réseaux alimentaires alternatifs et commercialisation des produits issus de l'agriculture biologique : l'exemple suédois*, Géocarrefour*, volume 83/3, 2008, pp. 225-236

Hollander, S., 1960, The wheel of retailing, *Journal of Marketing*, vol. 25, no 3, pp. 37-42

Hotelling H., 1931, The economics of exhaustible resources, *Journal of political economy*, 39, 2, pp. 137-175

Hottelling H., 1929, Stability in Competition, *Economic Journal*, n°39, pp. 41-47

Humbert M. et Castel O., 2008, Une optique internationale : circuits courts, mondialisation et relocalisation de l'économie, *in* Maréchal G. (Coord.), *Les circuits courts alimentaires. Bien manger dans les territoires*. Paris:: Educagri éditions, Collection « Références », pp. 125-137

Huriot J.M., 1994, *Von Thünen : économie et espace*, Paris : Economica, collection « Bibliothèque de Science Régionale », 352 p.

IFM, 2012a, *Conjoncture textile-habillement France*, septembre, 2 p.

IFM, 2012b, *Commerce extérieur France : janvier-octobre 2012*, 2 p.

IFM, 2012c, *Distribilan : octobre 2012*, Observatoire Economique, n°215, novembre, 4 p.

IFM, 2012d, *Forte progression des achats de mode sur internet*, conférence de presse de rentrée de la fédération e-commerce et vente à distance (FEVAD), Paris, 6 septembre 2012

Ilbery B., Maye D., Kneafsey M., Jenkins T., Walkley C., Forecasting food supply chain developments in lagging rural regions : evidence from the UK, *Journal of Rural Studies*, n°20, 2004, pp. 331-344

INSEE, 1996, Formes de vente et conquête des marchés. 25 ans d'évolution de la distribution, *INSEE première*, n°437, 4 p.

INSEE, 2004, La sous-traitance réalisée par les petites entreprises industrielles, *INSEE Première*, n°964, 4 p.

INSEE, 2007, L'externalisation contribue à l'extension de la sphère productive au-delà de l'industrie, *La Lettre*, INSEE Rhône-Alpes, n°84, 4 p.

INSEE, 2008a, Le commerce inter-entreprises dans la filière agro-alimentaire, *Le commerce en France*, édition 2008, pp. 35-45

INSEE, 2008b, L'intégration des TIC est encore incomplète dans les entreprises**,** *INSEE première*, n°1184, avril 2008

INSEE, 2008c, A la campagne comme à la ville, des commerces traditionnels proches de la population, *INSEE Première*, n°1245, 4 p.

INSEE, 2009, Le commerce de gros. Fiches thématiques, *Le commerce en France*, Edition 2009, pp. 73-89

INSEE, 2009a, *Les fournisseurs de la construction en chiffres – édition 2009*, 34 p.

INSEE, 2009b, *Panorama de l'industrie française par secteurs d'activité - édition 2009*

INSEE, 2010a, Panorama du commerce de gros, *Le commerce en France*, Edition 2010, pp. 54-71

INSEE, 2010b, *La situation du commerce en 2009, Commission des comptes commerciaux de la Nation,* Division Commerce, document de travail, E 2010/10, 214 p.

INSEE, 2010c, *Les réseaux d'enseignes de l'habillement. Des structures diversifiées autour de marques propres*, INSEE Première, n°1298, 4 p.

INSEE, 2011, *Les services marchands en 2011. Rapport sur les comptes*, Direction des Statistiques d'Entreprises, Document de travail, E 2012/03, 113 p.

INSEE, 2012a, *Le commerce de bricolage : sur un marché dynamique, des acteurs toujours plus costauds*, INSEE Première, n°1386, 4 p.

INSEE, 2012b, *L'industrie par grandes activités économiques en 2010 et 2011*, décembre 2012

INSEE, 2013, *Tableaux de l'économie française*, Edition 2013, 256 p.

Isard W., 1956, *Location and Space-Economy, A General Theory Relating to Industrial Location, Market Areas, Land Use, Trade, and Urban Structure*, New York : The Technology Press of M.I.T. and John Wiley and Sons, Inc, 376 p.

Jarrige P., Thinon P., Nougaredes B., 2006, La prise en compte de l'agriculture dans les nouveaux projets de territoires urbains. Exemple d'une recherche en partenariat avec la Communauté d'Agglomération de Montpellier, *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n°3, pp. 393-414

Jevons W.S., 1865, The coal question : an inquiry concerning the progress of the nation and the probable exhaustation of our caol-mines, London : MacMillan

Jobin M.H., Friel T., La logistique revisitée ou l'intégration dynamique de plusieurs chaînes de valeur, *Les Troisièmes Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique Trois-Rivières*, 9, 10 et 11 mai 2000, 18 p.

Kaplan R.S., Norton D.P., 1992, The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance, *Harvard Business Review*, January-February, pp. 71-79

Karpik L, 2007, *L'économie des singularités*, Paris : Editions Gallimard, Collection « Bibliothèque des sciences humaines », 373 p.

Karpik L., 1998, La confiance : réalité ou illusion ? Examen critique d'une thèse de Williamson, *Revue Economique*, volume 39, n°4, pp. 1043-1056

Kebir L., Torre A., 2013, "Geographical proximity and new short supply food chains", in: Lazzeretti L. (ed), *Creative Industries and Innovation in Europe, Concepts, Measures, and Comparative Case Studies*, New York : Routledge, Serie "Regions and cities", 328 p.

Kirat T., Lung Y., 1995. Innovations et proximités : le territoire, lieu de déploiement des processus d'apprentissage. *In* Lazaric N. et Monnier J.-M. (éds), *Coordination économique et apprentissage des firmes.* Paris : Economica, pp. 206-227

Knight F., 1921, *Risk, Uncertainty, and Profit,* Boston : Houghton Mifflin

Koumakhov R., 2006, Herbert Simon et l'économie des conventions, *in* Eymard Duvernay F. (coord.), *L'économie des conventions : méthodes et résultats. Tome 1 : débats,* Paris : La découverte, Collection « Recherches », pp. 197-210

Krugman P., 1980, Scale Economies, Product Differentiation, and the Pattern of Trade, *The American Economic Review,* Vol. 70, No. 5, pp. 950-959

Krugman P., 1995, *Development, geography and economic theory*, Cambridge (MA) : MIT Press, 117 p.

Krugman P., 1998, *L'économie auto-organisatrice*, Paris – Bruxelles : DeBoeck université, Collection « Balises - Ouvertures économiques », 128 p.

Krugman P., Venables T. J., 1995, Globalization and the Inequality of Nations, *The Quarterly Journal of Economics*, Volume CX, Issue 4, pp. 857-880

Lafourcade M., Thisse J. F., 2011, New Economic Geography : The Role of Transport Costs. *in* De Palma A., Lindsey R., Quinet E., Vickerman R. (dir.), *A Handbook Of Transport Economics*, Cheltenham : Edward Elgar Publishing Ltd, 928 p.

Lamine C., 2012, « Changer de système » : une analyse des transitions vers l'agriculture biologique à l'échelle des systèmes agri-alimentaires territoriaux, *Terrains & travaux*, 2012/1, n°20, pp. 139-156

Lancaster K., 1966, A New Approach to Consumer Theory, *The Journal of Political Economy*, Vol. 74, No. 2 (Apr., 1966), pp. 132-157

Lanciano E., Poisson M., Saleilles S., 2012, Un foisonnement de profils et de démarches, *in* Prigent-

Simonin A. H., Herault-Fournier C., *Au plus près de l'assiette. Pérenniser les circuits courts alimentaires*, Dijon : Editions Educagri, Versailles : Quae Editions, collection « Sciences et partage », pp. 85-102

Langley J.C. JR., 2000, 7 immutable laws of collaborative logistics, Nistevo, en ligne : www.idii.com/wp/7ImmutableLaws.pdf

Launhardt W., 1882, Die Bestimmung der zweckmassigsten Standortes einer gewerblichen Anlage, *Zeitschrift des Vereins Deutscher Ingenieure*, vol. 26, pp. 106-115.

Laville J.L., 2008, Services aux personnes et sociologique économique pluraliste*, Revue Française de socio-écoonmie*, 2008/2, pp. 43-58

Lecoq B., 1993, Proximité et rationalité économique, *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, 1993/3, pp. 469-486

Lendrevie J., Levy J., Lindon D. 2006, *Mercator : Théorie et pratique du marketing*, Paris : Dunod, 1142 p.

Leontief W. 1953, Domestic Production and Foreign Trade; The American Capital Position Re-Examined, *Proceeding of the American Philosophical Society*, Vol. 97, No. 4. (Sep. 28), pp. 332-349

Leontief W. 1956, Factor Productions and the Structure of American Trade: Further Theoretical and Empirical Analysis, *The Review of Economics and Statistics* XXXVIII, Nov. Vol. 38, No. 4, pp. 386-407

Lessassy L., 2007, Pratiques des filières en grande distribution : une analyse par la théorie des coûts de transaction, Décisions Marketing, n°46, pp. 77-89

Letablier M. T., Delfosse C., 1995, Genèse d'une convention de qualité. Cas des appellations d'origine fromagères, *in* Allaire G. et Boyer R. (éds.), *La grande transformation de l'agriculture*, Paris : INRA Editions, Economica, pp. 97-118

Lewis D.K., 1969, *Convention: A Philosophical Study*, Cambridge (USA) : Harvard University press

Livolsi L., Fabbe-Costes N. (2004), La centralité des systèmes d'information (SI) dans la fonction logistique, *Revue Française de Gestion Industrielle*, Vol. 23, N°4, 2004, pp.27-44.

Lösch A, 1938, Beitrage zur Standort Theorie, *Schmollers Jb Gesetzgebg. Verw. Volksw.,* vol. 62, pp 329-335

Lösch A., 1940, *Die raümliche Ordnung der Wirstschaft*, Iéna, G. Fischer.

Lung Y., 2008, Modèles de firme et formes du capitalisme : Penser la diversité comme agenda de recherche pour la TR, *Revue de la régulation*, n°2, janvier, 23 p.

Maillat D., 2010, Globalisation, systèmes territoriaux de production et milieu innovateur, *in* Cary P, Joyal A, *Penser les territoires. En hommage à Georges Benko*, Montréal : Presses de l'Université du Québec, Collection « Géographie contemporaine », pp. 37-54

Malthus T. R., 1798, *Essai sur le principe de population*, Paris : Editions Gonthier, 1963, collection « Bibliothèque Médiations », 236 p.

Marchalot E, 2010, *Distribution en centre-ville : retour du commerce de proximité*, Mémoire de fin d'études, Master 2 professionnel en Sciences de Management – Spécialité Logistique, Université Paris 1 Panthéon - Sorbonne

Maréchal G., (Coordination), 2008, *Les Circuits courts alimentaires : bien manger dans les territoires*, Dijon : Editions Educagri, 215 p.

Marsden T., Banks J., Bristow G., 2000, Food Supply Chain Approaches : Exploring their Role in Rural Development, *Sociologia Ruralis*, Volume 40, Number 4, October 2000

Marshall A., 1920, *Principles of Economics*, London : Mac Millan

Marshall A., [1890], 1920, *Principles of Economics*, London : Mac Millan

Martin J.P., 1978, Variable Factor Supplies and the Heckscher-Ohlin-Samuelson Model, *The Economic Journal*, Volume 86, n° 344, pp.820-831

Mazaud F., 2007, *De la firme sous-traitante de premier rang à la firme pivot, l'organisation du système productif Airbus,* Thèse de doctorat, Sciences Economiques, Université Toulouse 1, 383 p.

McNair, M., 1957, «Significant trends and developments in the post-war period», *in* Smith, A. (dir.), *Competitive Distribution in a Free High Level Economy and its Implications for the University*, University of Pittsburgh Press, pp. 1-25.

Ménard C., 2003, L'approche néo-institutionnelle : des concepts, une méthode, des résultats, *Cahiers d'économie politique*, n°44, pp. 103-118

Milanesi J., 2010, Éthique et évaluation monétaire de l'environnement : la nature est-elle soluble dans l'utilité ?, *Vertigo*, Volume 10, n°2

Min S., Roath A.S., Daugherty P.J., Genchev S.E., Chen H., Arndt A., Richey R.G., 2005, Supply Chain Collaboration: What's Happening, *International Journal of Logistics Management*, vol. 16, n° 2, pp-. 237-256

Ministère de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt, 2012, *Panorama des industries agro-alimentaires*, 62 p.

Ministère de l'Equipement, des Transport et du Logement, 2002, *Mémento des statistiques des transports. Résultats 2000*, Collection Chiffres et analyses, Direction es affaires économiques et internationales, 244 p.

Ministère de l'Equipement, du Logement, des Transports et de la Mer, 1991, *Mémento des statistiques des transports. Résultats 1990*, Observatoire économique et statistique des transports, 251 p.

Moati P, 2008, La prospective sectorielle : les apports de l'approche évolutionniste », *Management & Avenir* 3/2008, n° 17, pp. 205-233

Moati P., 1998, *Stratégies de localisation de la grande distribution et impact sur la mobilité des consommateurs*, rapport CREDOC pour le Prédit, 115 p.

Moati P., 2002, *L'entreprise du XXIème siècle*, Paris : Editions de l'aube, collection « Datar Bibliothèque des territoires », 240 p.

Moati P., 2005, Mutations de la grande distribution et évolution de la localisation du commerce, *in* Torre A. et Filippi M., *Proximités et changements socio-économiques dans les mondes ruraux*, Paris : INRA Editions, pp.39-58

Moati P., Jauneau P., Lourdel V., 2010, Quel commerce pour demain ? La vision prospective des acteurs du secteur, Crédoc, *Note de synthèse*, 4 p.

Moati P., Larue S., Pouquet L., Redaud S. 2003, Les nouveaux concepts commerciaux au début des années 2000 : continuité ou rupture ?, *Cahiers de recherche*, CREDOC, n° 190, 48 p.

Moati P., Mazars M., Ranvier M., 2007, Le développement des marques de distributeurs et les stratégies des industriels de l'alimentaire, *Cahiers de recherche*, Crédoc, n°242, 66 p.

Moati P., Mouhoud El M., 2005, Les nouvelles logiques de décomposition internationale des processus productifs, *Revue d'économie politique,* 5/2005, Volume 115, pp. 573-589

Mocquay P., Lardon S., Marcelpoil E., Pivoteau P., Représentations spatiales et proximité institutionnelle dans les processus de développement territorial, in Torre A. et Filippi M., (Coord.), *Proximités et changements économiques dans les mondes ruraux*, Paris : INRA Editions, Collection « Un point sur … », pp. 201-214

Mollard A., Pecqueuer B., Moalla M., 2005, Offres de produits, services territorialisés et demande de biens combinés. *in* Torre A. et Filippi M., *Proximités et changements économiques dans les mondes ruraux*, Paris : INRA Editions, Collection « Un point sur … », pp. 73-94

Mollard A., Pecqueur B., 2007, De l'hypothèse au modèle de panier de biens et de services : histoire succincte d'une recherche, *Economie rurale*, n°300, juillet-aout, pp.110-114

Montet C., 2008, Les points de Vente Collectifs, *in* Maréchal G., (Coord.), *Les circuits courts alimentaires. Bien manger dans les territoires*, Dijon : Editions Educagri, pp. 55-64

Morcourt A. de, 2004, *Du commerce de gros au commerce inter-entreprises : nouvelles frontières, nouvelle dynamique*, INSEE Méthodes, n°105, pp. 13-18

Moureau N. et Riveaud-Danset D., 2004, *L'incertitude dans les théories économiques*, Pairs : La Découverte, Collection « Repères », 128 p.

Muchnik J., Sainte Marie C. de (coordination), 2010, *Le temps des SYAL. Techniques, vivres et territoires*, Paris : éditions Quae, collection « Update Science and Technologies », 320 p.

Mundler P., Rumpus L., 2012, The energy efficiency of local food systems: A comparison between different modes of distribution, *Food Policy*, n°37, pp. 609-615

Nekhili D. C., Nekhili M., Nlenvo F., 2010, Gouvernance des activités de R&D à l'étranger par les firmes multinationales : contribution de la théorie fondée sur les ressources, *Management & Avenir* 1/2010, n° 31, p. 50-70

Nieddu M., 2004, Penser la multifonctionnalité agricole en reconnaissant le pluralisme des approches économiques, *in* Delorme H., (dir.), *La politique agricole commune*, Paris : Presses de Science Po, collection « Académiques », pp. 183-210

Noireaux V., Poirel C., 2009, Pouvoir et leadership dans les canaux de distribution : la logistique face aux jeux des acteurs, *Management & Avenir*, 2009/4 n° 24, pp. 32-48

North D.C., 1990, *Institutions, institutional change and economic performance*, Cambridge : Cambridge University press, Collection "The Political Economy of Institutions and Decisions", 152 p.

Olivier F., 2012, Le renouveau du paysage institutionnel, *in* Prigent-Simonin A. H., Herault-Fournier C., *Au plus près de l'assiette. Pérenniser les circuits courts alimentaires*, Dijon, Versailles, Editions Educagri, Quae Editions, collection « Sciences et partage », pp. 199-213

Olivier V., Coquart D., 2010, Les AMAP : une alternative socioéconomique pour des petits producteurs locaux ?, *Economie Rurale*, n°318-319, pp. 20-34

Olson M., 1965, The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups, Cambridge (MA) : Harvard University Press, 186 p.

Orléan A., 1994, Vers un modèle général de la coordination économique par les conventions, *in* Orléan A. (dir.), *Analyse économique des conventions*, Paris : PUF, Collection « Economie », pp.9-40

Paché G., 2004, « Le pilotage des chaînes logistiques multi-acteurs : une lecture critique des pratiques collaboratives », *Economie et sociétés*, volume 38, n°12, 22 p.

Paché G., 2006, Approche spatialisée des chaînes logistiques, *Les Cahiers Scientifiques du Transport*, n°49, pp. 9-28

Paché G., Sauvage T., 2004 (3ème édition), *La logistique : enjeux stratégiques*, Paris : Éditions Vuibert, collection « Entreprises », 172 p.

Palander T. 1935, *Beitrage zur standortstheorie, Almqvist et Wiksells Boktryckeri*, Uppsala.

Palpacuer F., Balas N., 2010, « *Comment* penser l'entreprise dans la mondialisation ? », *Revue Française de Gestion*, volume 2, n° 201, p. 89-102

Parker G. (2005), Sustainable food? Teikei, Co-operatives and food citizenship in Japan and the UK. *Working Papers in Real Estate & Planning*, 29 p.

Pearce D.W., Moran D., 1994, *The economic value of biodiversity*, UICN biodiversity programme, London : Earthscan, 172 p.

Pecqueur B., 2004, Vers une géographie économique et culturelle autour de la notion de territoire, *Géographie et culture*, n°49, pp. 71-86

Pecqueur B., 2005, Les territoires créateurs de nouvelles ressources productives : le cas de l'agglomération grenobloise, *Géographie, Economie, Société*, 2005/3, Volume 73, pp. 255-268

Pecqueur B., 2007, L'économie territoriale : une autre analyse de la globalisation, *L'Economie politique*, 2007/1, n°33, p. 14-52

Pecqueur B., 2010, Le territoire comme mode d'organisation des acteurs et de mobilisation des ressources, in Cary P, Joyal A, *Penser les territoires. En hommage à Georges Benko*, Montréal : Presses de l'Université du Québec, collection « Géographie contemporaine », pp. 55-70

Pecqueur B., Zimmermann J.B, 2004a, *Economie de proximités*, Paris : Lavoisier, collection « Hermès Sciences », 264 p.

Pecqueur B., Zimmermann J.B., 2004b, Les fondements d'une économie de proximité, *in* Pecqueur B. et Zimmermann J.B. (dir.), *Economie de proximités*, Paris : Lavoisier, collection « Hermès Science », pp. 13-41

Perez-Zapico B., 2008, *Une évaluation de l'impact du transport dans l'alimentation. Comparaison entre circuits courts et circuits longs du Pays de Dinan*. Mémoire de Master 2 Géographie, Aménagement, Sociétés et Environnement, spécialité gestion de l'environnement, Université Rennes 2 Haute Bretagne

Perreur J., 2002, La localisation industrielle, les approches des économistes, in Cliquet G., Josselin J.M., *Stratégies de localisation des entreprises commerciales et industrielles*, Paris, Bruxelles : De Boeck Supérieur, collection « Économie, Société, Région », pp. 19-37

Perroux F., 1961, *L'économie du XXème siècle*, Paris : PUF, 598 p.

Perroux F., 1964, *Industrie et création collective, tome 1 : Saint-simonisme du XXème siècle et création collective*. Paris : PUF, 204 p.

PIPAME, 2009a, *Le commerce du futur*, rapport, 84 p.

PIPAME, 2009b, *Logistique et distribution urbaine*, rapport, 67 p.

PIPAME, 2011, *Pratiques de logistique collaborative : quelles opportunités pour les PME / ETI*, 91 p.

Pirog R., Benjamin A., 2003, *Checking the food odometer: comparing food miles for local versus conventional produce sales to Iowa institutions*, Leopold Center for Sustainable Agriculture, 6 p.

Pirog R., Van Pelt T., Enshayan K., Cook E., 2001, *Food, Fuel, and Freeways: An Iowa perspective on how far food travels, fuel usage and greenhouse gas emissions*, Leopold Center for Sustainable Agriculture, 33 p.

Pivot C., 2000, Analyse structurale d'une convention de qualité, *Economie rurale*, n°258, pp. 126-133

Poisson M., Saleilles S., 2012, A chaque collectif de producteurs sa recette, *in* Prigent-Simonin A. H., Herault-Fournier C., *Au plus près de l'assiette. Pérenniser les circuits courts alimentaires*, Dijon, Versailles : Editions Educagri, Quae Editions, collection « Sciences et partage », pp.117-137

Poissonnier H., 2010, Globalisation des achats et contrôle inter-organisationnel dans la filière THD française, *Revue française de gestion,* 2/2010, n° 201, pp. 121-139.

Polanyi K., 1944 (trad. 1983), La *grande transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps*, Paris : Gallimard, Collection « Bibliothèque des Sciences Humaines », 484 p.

Polge C., 2010, Le textile en mode accélérée, *SupplyChainMagazine*, n°45, juin, 9 p.

Porter M., Lavergne P. de, 1999, *L'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, Paris : Dunod, 647 p.

Postel N., 2003, *Les règles dans la pensée économique contemporaine*, Paris : CNRS Editions, Collection « CNRS Economie », 260 p.

Postel N., 2007, Hétérodoxie et institution, *Revue du MAUSS,* 2/2007, n° 30, p. 83-116

Praly C., Chazoule C., Delfosse C., Bon N., Cornée M., 2009, La nation de « proximité » pour analyser les circuits courts, *46ème colloque de l'ASRDLF*, Clermont-Ferrand, 6-8 juillet

Praly C., Chazoule C., Delfosse C., Saleilles S., Miehe A., 2012, Repenser l'échelle d'approvisionnement des cantines, in Prigent-Simonin A. H., Herault-Fournier C., *Au plus près de l'assiette. Pérenniser les circuits courts alimentaires*, Dijon, Versailles : Editions Educagri, Quae Editions, collection « Sciences et partage », pp. 169-186

Predhol A., 1928, The theory of location in its relation to general economies, *Journal of Political Economy*, vol. 36, pp. 371-390.

Pretty J.N., Ball A.S., Lang T., Morison J.I.L., 2005, Farm costs and food miles: An assessment of the full cost of the UK weekly food basket, *Working Papers in Real Estate & Planning, Food Policy*, n°30, 19 p.

Prieto M., Slim A., 2008, Évaluation des actifs environnementaux : quels prix pour quelles valeurs ?, *Management et Avenir*, 2009/8, n°28, pp. 18-36

Prigent L., 2001, *Valeur d'usage et valeur d'existence d'un patrimoine. Une application de la méthode d'évaluation contingente au Mont-Saint-Michel*, Thèse de doctorat en Sciences Economiques, Université de Bretagne Occidentale, 358 p.

Prigent-Simonin A.H., Herault-Fournier C., Merle A., 2012a, Développer la proximité, *in* Prigent-Simonin A. H., Hérault-Fournier C (Coord.), *Au plus prés de l'assiette pérenniser les circuits courts*, Dijon, Versailles : Editions Educagri, Quae Editions, collection « Sciences et partage », pp. 47-62

Prigent-Simonin A.H., Herault-Fournier C., Merle A., 2012b, Portraits d'acheteurs en circuits courts, *in* Prigent-Simonin A. H., Hérault-Fournier C (Coord.), *Au plus prés de l'assiette pérenniser les circuits courts*, Dijon, Versailles : Editions Educagri, Quae Editions, collection « Sciences et partage », pp. 29-45

Prigent-Simonin, Hérault-Fournier, 2012, *Au plus près de l'assiette. Pérenniser les circuits courts alimentaires*, Dijon : Educagri Editions, Versailles : Quae Editions, collection « Sciences et partage », 261 p.

Rallet A., 1993, Choix de proximité et processus d'innovation technologique, *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, 1993/3, pp. 365-386

Rallet A., 2002, L'économie de proximité. Propos d'étapes, *Etudes et Recherche sur les Système Agraires et le Développement*, n°33, pp. 11-23

Rallet A., Torre A., 1995, Economie industrielle et économie spatiale : un état des lieux, in Rallet A., et Torre A. (dir.), *Economie industrielle et économie spatiale*, Paris : Economica, Collection « Bibliothèque de science régionale », pp. 3-38

Rallet A., Torre A., 2004, Proximité et localisation, *Economie rurale*, n°280, pp. 25-41

Rallet A., Torre, A, 2008, Pourquoi les villes existent-elles ? Mérites et limites de la proximité urbaine, *in* Rallet A. et Torre A. (dir), *Les nouvelles proximités urbaines*, Paris : L'Harmattan, Collection « Géographies en liberté », pp. 7-11

Razzaque M. A. et Sheng C. C., 1998, Outsourcing of Logistics Functions: A Literature Survey. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management,* 28, pp. 89-107.

Redlingshöfer B., 2006, Vers une alimentation durable ? Ce qu'enseigne la littérature scientifique, *Courrier de l'environnement de l'INRA*, n° 53, pp. 83-102

Rainelli M., 2009, *Le commerce international*, Paris : La Découverte, Collection « Repères », 128 p.

Ricardo D., 1817, *On the Principles of Political Economy and Taxation*, London : John Murray, 3rd Edition, 1821, Traduit en français par MM. Constancio et Alcide Fonteyraud, en 1847, En Ligne, Les Classiques des Sciences Sociales, 308 p.

Rizet C., Browne M., Cornelis E., Descamps J., 2008, *Chaînes logistiques et consommation d'énergie : Cas des meubles & des fruits et légumes*, Rapport final PREDIT, INRETS-ADEME, 167 p.

Rizet, C., Keita, B., 2005, *Chaînes logistiques et consommation d'énergie : Cas du yaourt et du jean*. Rapport PREDIT, INRETS-ADEME, 82 p.

Rodet D., 2012, Des dispositifs de jugement pour et par les consommateurs ? Les systèmes participatifs de garantie du commerce équitable, de l'agriculture biologique et des Amap, *Revue Française de Socio-Economie*, 2012/2, n°10, pp. 199-217

Roure J., Simonot P.-Y, 2007, *Logistique collaborative : une question d'ave*nir, Paris : Economica, Ministère de l'Ecologie du Développement et de l'Aménagement Durable, 260 p.

Routhier J.L., 2009, *Du transport de marchandises en ville à la logistique urbaine*, 2001 plus, Synthèses et Recherches, DRAST, n°59

Roux E, Vollet D., Pecqueur B., 2006, Coordinations d'acteurs et valorisation des ressources territoriales : les cas de l'Aubrac et des Baronnies, *Economie rurale*, n° 293, mai-juin, pp. 20-36

Rozenblat C., 2007, Les entreprises multinationales : un processus urbain dans un environnement international et transnational, *L'Information géographique* 2/2007, Volume 71, pp. 43-66

Rybczynski T. M., 1955, Factor Endowment and Relative Commodity Prices**,** *Economica* New Series, Vol. 22, No. 88, pp. 336-341

Salais R., Storper M., 1993, *Les mondes de production. Enquête sur l'identité économique de la France*, Paris : Editions de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, 467 p.

Salais R., 1989, L'analyse économique des conventions de travail, *Revue Economique*. Volume 40, n°2, pp. 199-240

Samuelson P.A. , 1952, Spatial price equilibrium and linear programming, *American Economic Review*, xlii, pp. 283-303

Saussier S., Yvrande-Billon A., 2007, *Economie des coûts de transaction*, Paris : La Découverte, Collection « Repères », 122 p.

Savy M., 2006, *Logistique et territoire*, Paris : La documentation française, 63 p.

Savy M., 2007, *Le transport de marchandises*, Paris : Editions d'Organisation, Groupe Eyrolles, 372 p.

Salais R., Storper M., 1993, *Les mondes de production. Enquête sur l'identité économique de la France*, Paris : Editions EHESS, collection « Civilisations et sociétés », 468 p.

Schelling T.C., 1960, *The strategy of conflict*, Oxford : Oxford University Press, 309 p.

Schlich E., Biegler I., Hardtert B., Luz M., Schröder S., Schroeber J. et Winnebeck S., 2006,, La consommation d'énergie finale de différents produits alimentaires : un essai de comparaison, *Courrier de l'environnement de l'INRA*, n°53, pp. 111-120

Scotchmer S., Thisse J.-F., 1993, Les implications de l'espace pour la concurrence, *Revue Economique,* 44, 4, pp. 653-669

Serranio J., Vianey G., 2011, Consommation d'espace agricole et relations entre acteurs privés et publics : un management en faveur de l'artificialisation, *Norois*, 2011/4, n°221, pp. 111-124

SESSI, 2008a, Entreprises industrielles et prestataires de services. Des relations durables, *Le 4 pages des statistiques industrielles*, n°247, 4 p.

SESSI, 2008b, Les grandes entreprisses externalisent une gamme de service plus diverse que les PME, *Le 4 pages des statistiques industrielles*, n°242, 4 p.

SESSI, 2009, *Tableau de bord des TIC et du commerce électronique – décembre 2008*, Ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi, Direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services, 107 p.

Sétra, 2008, *La logistique de la grande distribution. Synthèse des connaissances*, 25 p.
Simon H. A., 1992, De la rationalité substantive à la rationalité procédurale*, Revue PISTES*, n°3, Les Introuvables en langue française de H.A.Simon .(*Document n° 5*), 14 p.

Simonot P.Y., Roure J., 2007, *Logistique collaborative. Une Question d'avenir*, Paris : Economica, 260 p.

Smith A., 1776, *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations. Tome I : Des causes qui ont perfectionné les facultés productives du travail, et de l'ordre suivant lequel ses produits se distribuent naturellement dans les différentes classes du peuple,* en ligne : http://classiques.uqac.ca/classiques/Smith_adam/smith_adam.html

Soulard C., 2006, Développement régional et processus de production agricole, in Mollard A.,

Sauboua E., Hirczak M., *Territoires et enjeux du développement régional,* Versailles : Editions Quae, collection « Update Sciences & Technologies, pp. 137-141

Starrett D., 1978, Market Allocation of Location Choice in a Model with Free Mobility, *Journal of Economic Theory*, n°17, pp. 21-37.

Stolper W., Samuelson P.A., 1941, Protection and real wages, *Review of economic studies*, 9(1), pp.58-73

Storper M., 1995, La géographie des conventions : proximité territoriale, indépendances non-marchandes et développement économique, *in* Rallet A., et Torre A., *Economie industrielle et économie spatiale*, Paris : Economica, Collection « Bibliothèque de science régionale », pp. 111-128

Sylvander B., 1995, Conventions de qualité, concurrence et coopération. Cas du « label rouge » dans la filière volailles, *in* Allaire G. et Boyer R. (éds.), *La grande transformation de l'agriculture*, Paris/ INRA Editions, Economica, pp. 73-96

Talbot D., 2001, Proximité et dynamique des relations de sous-traitance : Le cas d'EADS Airbus à Toulouse, *22ème congrès de l'AFC*, Metz

Thévenot L., 1995, Des marchés aux normes, *in* Allaire G. et Boyer R. (éds.), *La grande transformation de l'agriculture*, Paris : INRA Editions, Economica, pp. 33-51

Thisse J. F., 1992, Espace et concurrence : une cohabitation difficile ?, in Derycke P .H. (coord.), *Espaces et dynamiques territoriales,* Economica, Paris, collection « Bibliothèque de science régionale, pp. 113-136

Thisse J.F., 1997, L'oubli de l'espace dans la pensée économique, *Revue Région et Développement*, n°6, 29 p.

Torre A, Zuindeau B., 2008, Économie de la proximité et environnement : état des lieux et perspectives, *Canadian Journal of Regional Science / Revue canadienne des sciences régionales*, vol. 31, n°1, 133-160

Torre A., 2000, Economie de la Proximité et Activités Agricoles et Agro-alimentaires, *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n° 2003/3, pp. 407-426

Torre A., 2004, Introduction: proximité et territoires, *Economie rurale*, no. 280, pp. 2-7

Torre A., 2009, Retour sur la notion de proximité géographique, *Géographie Economie et Société*, 2009/1, Volume 11, pp. 63-75

Torre A., 2010, Jalons pour une analyse dynamique des proximités, *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, 2010/3, pp. 409-437

Torre A., Filippi M. (Coord.), 2005, Proximités et changements économiques dans les mondes ruraux, Paris : INRA Editions, Collection « Un point sur … », 322 p.

Transrural Initiatives, 2006, *Longue vie aux circuits courts*, n° 313, 8 p.

Unibal, 2009, *Accord dérogatoire relatif aux délais de paiement*

Unibal, 2011a, *Evolution des rayons des GSB 2002 – 2010,* Rémy Dassant, avril, 2011, 25 p.

Unibal, 2011b, *Le marché du bricolage en France en 2010*, avril, 30 p.

Veblen T., 1898, Why is Economics Not an Evolutionary Science? , *The Quarterly Journal of Economics*, Volume 12, pp. 373-397

Veltz P., 1998, *Globalisation et territorialisation des groupes industriels : rapport de synthèse*, DATAR – La Documentation française, 45 p.

Vincq J.L., Mondy B., Fontorbes J.P., 2010, La construction de la qualité fiable dans les réseaux alimentaires de proximité, *Economie Rurale*, 2010/4-5, n°318-319, pp. 5-19

Vivien F.D., 1994, Economie et écologie, Paris : La Découverte, collection « Repères », 128 p.

Von Thünen J. H., 1828, *Der isolirte Staat in Beziehung auf Landwirthschaft und Nationalökonomie* (l'*État isolé en relation avec l'agriculture et l'économie nationale*), Hamburg : Friedrich Perthes

Walras L., 1952, *Eléments d'économie politique pure ou théorie de la richesse sociale*, Paris : Librairie générale de droit et de jurisprudence, 491 p.

Weber A., 1909, *Über den standort der industrien,* Tübingin, traduction anglaise : *Theory of the location of industries*, Chicago : University Press

Whipple J.M., Russell D., 2007, Building supply chain collaboration : a typology of collaborative approaches, *The International Journal of Logtistics Mnagement,* Vol. 18, N° 2, pp 174-196

Williamson O. E., 1975, *Markets and hierarchies : analysis and antitrust implications . A study in the economics of internal organization*, New York : Free Press, 286 p.

Williamson O. E., 1985, *The Economic Institutions of Capitalism*, New York : Free Press, 468 p.

Womack J. P., Jones D. T., Roos D., 1991, *The machine that changed the world : the story of lean production*, New York : HarperPaperbacks, 336 p.

Xerfi – Precepta, 2007, *Le marché du jardin en mutation : les stratégies de croissance des distributeurs*, 340 p.

Zeroual T., 2010, *Les politiques de transport durable peuvent-elles favoriser un transport de marchandises propre ? Une application au commerce de la région Nord-Pas-de-Calais*, Thèse de doctorat, Sciences Economiques, Université des Sciences et Technologie de Lille, Villeneuve d'Ascq

Zimmermann J.B, 2008, Le territoire dans l'analyse économique, *Revue française de gestion* 2008/4, n° 184, pp. 105-118

Zimmermann J.B., 2007, De la proximité dans les relations firmes territoires, *in* Gilly J.P. et Torre A. (dir.), *Dynamiques de proximité*, Paris : L'Harmattan, collection « Emploi, Industrie et Territoire », pp. 225-250

Liste des figures

Figure 1 : Récapitulatif du déroulement de la thèse *23*
Figure 2 : Les trois grands types de circuits de distribution *27*
Figure 3 : Canaux de vente associés aux circuits courts alimentaires sans intermédiaires *32*
Figure 4 : Canaux de vente associés aux circuits courts alimentaires avec intermédiaires *33*
Figure 5 : Part des achats directs des détaillants aux producteurs et fabricants *38*
Figure 6 : Part des achats du commerce de détail aux centrales et grossistes *39*
Figure 7 : Les canaux d'approvisionnement du commerce de détail de produits alimentaires *41*
Figure 8 : Poids du commerce inter-entreprises dans la restauration hors domicile en 2005 ..... *43*
Figure 9 : Etat des échanges mondiaux de marchandises en 2006 ..... *55*
Figure 10 : La détermination de la localisation chez Weber (1909) *76*
Figure 11 : Les aires d'inscription de l'activité de la firme *78*
Figure 12 : Cohabitation des aires de marché maximales des firmes et subsistance des espaces interstitiels avant optimisation *79*
Figure 13 : Les circuits directs courts et / ou de proximité *107*
Figure 14 : Les circuits indirects courts et / ou de proximité *112*
Figure 15 : Typologie de gestion des flux d'habillement par type de produit *126*
Figure 16 : Flux nécessaires à la production d'un yaourt aromatisé *128*
Figure 17 : Emissions de gaz à effet de serre pour différents circuits de distribution du Pays de Dinan, en G équivalent C/km par kg de produit *142*
Figure 18 : Emissions de GES des circuits de la tomate *143*
Figure 19 : Emissions de GES des circuits de la pomme *145*
Figure 20 : Consommation d'énergie des circuits de la tomate *146*
Figure 21 : Consommation d'énergie des circuits de la pomme *147*
Figure 22 : Schéma de structuration des espaces non géographiques de coordination *204*
Figure 23 : Schéma simplifié de la relation entre mondes de production, besoins logistiques et espaces de coordination *234*
Figure 24 : Schéma développé de la relation entre mondes de production, besoins logistiques et espaces de coordination *239*
Figure 25 : Evolution du volume de production de la branche de l'industrie textile, habillement, cuir et chaussures en France entre 2001 et 2011 ..... *261*
Figure 26 : Schéma de l'organisation logistique d'un fabricant d'outillage *281*
Figure 27 : Les chaînes mobilisées par le producteur et distributeur du circuit 1 ..... *284*
Figure 28 : Exemple de la logistique du fabricant d'habillement du monde flexible *286*
Figure 29 : Circuit de distribution de produits d'habillement dans le monde flexible *288*
Figure 30 : Schéma logistique du circuit flexible de proximité *293*
Figure 31 : Schéma de la logistique du fournisseur du monde industriel *323*
Figure 32 : L'organisation logistique du distributeur du monde industriel *325*
Figure 33 : Schéma logistique du fournisseur du circuit professionnel *342*
Figure 34 : Schéma logistique du distributeur du circuit professionnel *343*
Figure 35 : Organisation logistique du fournisseur du circuit immatériel de vente en magasin de produits locaux *362*
Figure 36 : Organisation logistique du distributeur du circuit immatériel de vente en magasin de produits locaux *364*
Figure 37 : Schéma logistique du fournisseur de paniers et légumes *365*
Figure 38 : La logistique du distributeur du circuit de paniers de fruits et légumes *367*

Liste des tableaux

Tableau 1 : Evolution des exportations mondiales de produits alimentaires (y compris les produits de la pêche), par catégorie de pays (milliards de dollars) *10*
Tableau 2 : Récapitulatif des définitions de circuits retenues *36*
Tableau 3 : Part de marché des formes de vente en valeur TTC *37*
Tableau 4 : Répartitions des achats des centrales d'achat alimentaires et non-alimentaires selon le type de fournisseur *42*
Tableau 5 : Répartition des modes de commercialisaiton dans les exploitations pratiquant le circuit court *45*
Tableau 6 : Répartition des tonnes-kilomètres chargées en 2011 selon la nature de la marchandise et la catégorie de distance en charge, pour compte propre et compte d'autrui, en millions de tonnes-kilomètres *60*
Tableau 7 : Répartition des tonnes chargées en 2011 selon la nature de la marchandise et la catégorie de distance en charge, pour compte propre et compte d'autrui, en milliers de tonnes *61*
Tableau 8 : Evolution des distances parcourues par les chargements pour comptes propres et comptes d'autrui entre 1990 et 2011 ..... *62*
Tableau 9 : Evolution des ventes du commerce de gros en valeur, taux de croissance en % *66*
Tableau 10 : Les différents types de circuits directs en fonction des espaces et organisations logistiques *111*
Tableau 11 : Les différents types de circuits indirects en fonction des espaces et organisations logistiques *116*
Tableau 12 : Gestion des opérations logistiques dans l'exercice des sources non coercitives du pouvoir Source : Noireaux et Poirel (2009), d'après Filser et Paché (2008) *125*
Tableau 13 : Les émissions de CO2 des circuits alimentaires *141*
Tableau 14 : Typologie des actifs et ressources productives *180*
Tableau 15 : Les proximités dominantes par types de circuits courts alimentaires *193*
Tableau 16 : Synthèse des types et degrés de proximités structurants dans les circuits « de proximité » *196*
Tableau 17 : Synthèse des types et degrés de proximités entre fabricant et client, mobilisés dans les circuits courts ne relevant pas des circuits « de proximité » *200*
Tableau 18 : Récapitulatif des critères discriminants des formes et niveaux de proximités dans la chaîne logistique *208*
Tableau 19 : Récapitulatif des dispositifs de paniers étudiés en Ile-de-France *209*
Tableau 20 : Combinatoires de proximités caractéristiques des circuits de panier en Ile-de-France *210*
Tableau 21 : Les apports de la théorie proximiste pour comprendre les déterminants de structuration des chaînes logistiques *211*
Tableau 22 : Les modèles de production de F. Eymard-Duvernay *220*
Tableau 23 : Les mondes de production de Salais et Storper *225*
Tableau 24 : Les mondes et conventions de qualité des circuits alimentaires selon Bénézech *228*
Tableau 25 : Une mise en parallèle des mondes de production des circuits de proximité et des autres types de circuits courts *230*
Tableau 26 : Les déterminants des caractéristiques des OLT et de leur performance et la place de la sous-traitance dans ces organisations *244*
Tableau 27 : Echantillon de l'étude de terrain *277*
Tableau 28 : Caractéristiques des circuits du monde flexible *298*
Tableau 29 : Les combinatoires de proximités des circuits flexibles *306*
Tableau 30 : Les leviers logistiques de performance du circuit flexible de proximité *316*
Tableau 31 : Les leviers logistiques de performance du circuit flexible de grande distribution *319*
Tableau 32 : Les caractéristiques du monde de production industriel *329*
Tableau 33 : Combinatoire de proximités du monde industriel *333*
Tableau 34 : Les leviers logistiques de performance du circuit industriel *338*
Tableau 35 : Les caractéristiques du monde professionnel *348*
Tableau 36 : Combinatoire de proximités du monde professionnel *352*
Tableau 37 : Les leviers logistiques de performance du circuit professionnel *358*
Tableau 38 : Les caractéristiques du monde immatériel *373*
Tableau 39 : Combinatoire de proximités du monde immatériel *377*
Tableau 40 : Les leviers logistiques de performance du circuit immatériel de paniers *383*
Tableau 41 : Les leviers logistiques de performance du circuit immatériel du magasin de produit locaux *386*
Tableau 42 : Récapitulatif des principaux éléments de la convention de performance des différents circuits ..... ***Erreur ! Signet non défini.***
Tableau 43 : Les leviers de performance des mondes flexible et industriel ..... ***Erreur ! Signet non défini.***
Tableau 44 : Les leviers de performance des mondes professionnel et immatériel ..... ***Erreur ! Signet non défini.***

Table des matières

Remerciements *4*

Liste des sigles et abréviations *5*

Sommaire *6*

INTRODUCTION GENERALE *9*

PREMIERE PARTIE : LA GESTION DE L'ESPACE AU CŒUR DE LA PERFORMANCE DES CIRCUITS DE DISTRIBUTION *24*

Chapitre 1 : Circuits longs, courts, de proximité, définitions et état des lieux *26*

1.1. Circuits, canaux et réseaux de distribution : de quoi parle-t-on ? **26**

1.1.1. Les composantes du système de distribution 26

1.1.2. Retour sur les circuits courts alimentaires et de proximité 29

1.2. La place des circuits courts et de proximité dans la distribution **37**

1.2.1. Les circuits courts : des canaux majoritaires pour certaines formes de vente 37

1.2.2. Les circuits alimentaires et de proximité : des enjeux plus ou moins forts en fonction des aires géographiques, des types de produits et d'exploitation 40

Chapitre 2 : La gestion des espaces : un enjeu majeur des circuits de distribution *48*

2.1. L'atténuation du modèle fordiste comme facteur d'évolution des modèles productifs et de distribution **48**

2.1.1. Une mutation des attentes et de l'environnement concurrentiel 49

2.1.2. Des circuits courts alimentaires subissant et participant à cette dynamique 52

2.2. L'élargissement des espaces géographiques comme corolaire à ces évolutions : une question de kilomètres et de temps **53**

2.2.1. Une économie plus intensive en transport 53

2.2.2. Un impact contrasté sur l'allongement des distances 59

2.3. Structuration des espaces économiques : un nombre accru d'acteurs dans le cadre de logiques de spécialisation **64**

2.3.1. Dans le secteur productif 64

2.3.2. Dans le secteur de la distribution 65

2.3.3. Dans le secteur logistique et du transport 69

Chapitre 3 : La distance dans l'analyse économique standard : produit des stratégies de minimisation des coûts *72*

3.1. L'espace physique dans l'analyse économique : une question de coûts de transport .. **72**

3.1.1. Approches préclassiques et classiques : des coûts de transport expliquant en partie la structuration spatiale de la production 73

3.1.2. L'école allemande de la localisation et ses héritiers : les coûts de transport et de production structurent les activités de production et distribution 74

3.1.3. Approche néo-classique : une nécessaire occultation de la dimension spatiale 80

3.2. Espace relationnel : la question des coûts de transaction et du lien avec les espaces physiques **84**

3.2.1. Coûts de transaction et structuration de l'espace relationnel 84

3.2.2. Une reconnexion des espaces physiques et relationnels : externalités, agglomération et Nouvelle Economie Géographique 87

3.3. La question des coûts environnementaux **90**

3.3.1. L'environnement en économie, d'abord une question de ressources 91

3.3.2. Economie de l'environnement : le circuit court pour atteindre l'optimum de pollution et d'utilisation des ressources 94

Chapitre 4 : Les stratégies de gestion des espaces dans le circuit : une analyse au regard des organisations logistiques *98*

4.1. La gestion complexe des espaces des circuits de grande distribution **98**

4.1.1. Gestion de la distance physique dans le circuit de grande distribution : une mobilisation plus ou moins forte d'outils de massification ... 99
4.1.2. Gestion de la distance économique dans le circuit de grande distribution : intégration des fonctions et gestion de l'information ... 101
4.2. Les circuits courts alimentaires et de proximité : une absence de besoins logistiques ? 106
4.2.1. Le circuit direct ... 106
4.2.2. Le circuit indirect ... 111

Chapitre 5 : La performance hétérogène de la logistique des circuits courts de distribution ... 118
5.1. La performance du circuit court de grande distribution ... 118
5.1.1. La performance économique des circuits de grande distribution ... 119
5.1.2. Performance sociale et environnementale ... 123
5.2. La performance du circuit court alimentaire et de proximité ... 130
5.2.1. La performance économique et sociale ... 130
5.2.2. La performance environnementale ... 140

Conclusion de la première partie ... 151

DEUXIEME PARTIE : DES ORGANISATIONS LOGISTIQUES DETERMINEES PAR LES TERRITOIRES ET LES MONDES DE PRODUCTION ... 152

Chapitre 6 : Les espaces des circuits courts comme reflets de coordinations situées ... 154
6.1. Retour sur l'incomplétude des théories standards de l'espace ... 154
6.1.1. Les avantages comparatifs : un facteur exogène d'explication de la localisation des firmes et la structuration des espaces d'échanges ... 155
6.1.2. Les externalités issues de l'agglomération des activités : un facteur externe de structuration des espaces physiques de la firme productive ... 156
6.1.3. Les limites de l'appréhension de l'espace comme produit de stratégies individuelles de réduction des coûts ... 159
6.2. L'introduction d'une coordination située : l'approche en termes de proximité ... 162
6.2.1. La proximité ou la contestation du territoire « donné » ... 162
6.2.2. Des coordinations situées ... 165

Chapitre 7 : Des circuits courts produits de coordinations marchandes mais aussi non-marchandes ... 171
7.1. Une lecture hétérodoxe des processus de coordination : l'introduction du non-marchand ... 171
7.1.1. Le non-marchand : entre théorie de la valeur et théorie de l'échange ... 172
7.1.2. Le non-marchand dans la théorie proximiste ... 179
7.2. L'espace économique dans l'approche proximiste : une variété de grilles de lecture de la proximité relationnelle ... 185
7.2.1. La proximité au client final : une approche marketing et gestion ... 185
7.2.2. Proximité organisée : logiques de similitude et appartenance ... 186
7.2.3. Proximité organisationnelle et institutionnelle ... 187
7.3. La proximité pour analyser la coordination dans les chaînes logistiques des circuits de distribution ... 190
7.3.1. Dans les circuits de « proximité » : des proximités plus ou moins nécessaires à la construction de la confiance et à la valorisation du produit ... 190
7.3.2. Proximité dans les autres types de circuits courts : l'importance des besoins de circulation des flux 196
7.4. La construction d'une grille de lecture des proximités dans les circuits courts : vers une analyse institutionnaliste ... 200
7.4.1. Les circuits courts comme combinatoires de proximités géographique, organisationnelle et institutionnelle ... 201
7.4.2. Une application à un type de circuit court : le panier de fruits et légumes en Ile-de-France ... 208
7.4.3. Une grille qui ne rend compte que partiellement des déterminants de l'organisation logistique 210

Chapitre 8 : Les circuits courts de distribution : des combinatoires de proximités renvoyant à une pluralité de mondes de production 214
8.1. Une coordination inscrite dans une pluralité de mondes 214
8.1.1. Le rôle central des conventions pour la coordination 215
8.1.2. Des conventions liées au monde d'inscription des acteurs 217
8.1.3. Les modèles de production et conventions qualité selon Eymard-Duvernay : la qualité des produits au cœur de la coordination 219
8.1.4. Les mondes de production de Salais et Storper : l'affirmation du rôle de l'incertitude et des besoins de flexibilité 221
8.2. Les mondes des circuits de distribution et les conventions associées 226
8.2.1. Une typologie commune aux différents circuits courts 226
8.2.2. Les conventions de performance de la logistique et du transport dans les circuits courts 230
8.3. Proximités, mondes de production, conventions des circuits : une proposition de synthèse 240
8.3.1. Retour sur le rôle du territoire 240
8.3.2. Tableau de synthèse 242

Conclusion de la deuxième partie 250

TROISIEME PARTIE : ETUDE EMPIRIQUE DES CIRCUITS COURTS DE DISTRIBUTION 251

Chapitre 9 : Méthodologie de l'enquête 252
9.1. Contexte productif et de la distribution pour les produits étudiés 252
9.1.1. Produits alimentaires 253
9.1.2. Produits pour le bricolage – jardinage 256
9.1.3. Habillement 260
9.2. Les questionnaires 265
9.2.1. Le questionnaire à destination des producteurs 265
9.2.2. Le questionnaire à destination des distributeurs 270
9.3. L'échantillon 272
9.3.1. Les circuits retenus 272
9.3.2. Les principales caractéristiques de l'échantillon 275

Chapitre 10 : La logistique du monde flexible : la recherche d'une circulation la plus rapide possible 279
10.1. L'organisation logistique dans le monde flexible : assurer la présence permanente d'une grande variété de produits 280
10.1.1. L'organisation logistique dans le circuit flexible non-alimentaire de grande distribution : les exemples de l'habillement et du bricolage - jardinage 280
10.1.2. L'organisation logistique dans le circuit flexible de proximité 291
10.2. Les caractéristiques du monde flexible 294
10.2.1. La production 294
10.2.2. La distribution 296
10.3. Les combinatoires de proximités associées au monde flexible 298
10.3.1. Les espaces du circuit flexible de grande distribution : primat de la proximité organisationnelle 298
10.3.2. Les espaces du circuit flexible de proximité : une proximité géographique qui n'annihile pas le besoin de proximité organisationnelle 303
10.4. Les conventions de performance de la logistique et du transport dans le monde flexible 307
10.4.1. Les mots de la performance 307
10.4.2. Critères de choix des prestataires de transport et logistique 309
10.4.3. Modalités d'évaluation et gestion des aléas 311
10.4.4. Leviers d'amélioration de la performance 313

Chapitre 11 : La logistique du monde industriel : ajuster les quantités et gérer les stocks 321
11.1. L'organisation logistique du monde industriel : le circuit court de la grande distribution alimentaire 321
11.1.1. La logistique du fournisseur 321
11.1.2. La logistique du distributeur 323

11.2. Les caractéristiques du monde industriel 325
11.2.1. La production 326
11.2.2. La distribution 327
11.3. Les proximités du monde industriel 329
11.3.1. Une proximité géographique non nécessairement importante 329
11.3.2. Une proximité organisationnelle plus faible que dans le circuit flexible 331
11.3.3. Une faible proximité institutionnelle 332
11.4. La convention de performance du circuit industriel 333
11.4.1. Les mots de la performance 333
11.4.2. Critères de choix des prestataires de transport et logistique 334
11.4.3. Modalités d'évaluation et de gestion des aléas 335
11.4.4. Leviers d'amélioration de la performance 336

Chapitre 12 : La logistique du monde professionnel : un moindre impératif de disponibilité et de circulation des produits 340
12.1. L'organisation logistique du monde professionnel 340
12.1.1. La logistique du fournisseur 340
12.1.2. La logistique du distributeur 342
12.2. Le monde de production professionnel où la coordination autour d'un produit spécifique 344
12.2.1. La production 344
12.2.2. La distribution 346
12.3. Les proximités du monde professionnel 348
12.3.1. Proximité géographique 348
12.3.2. Proximité organisationnelle 350
12.3.3. Proximité institutionnelle 351
12.4. Convention de performance de la logistique et du transport dans le monde professionnel 352
12.4.1. Les mots de la performance 352
12.4.2. Critères de choix du prestataire logistique et de transport 353
12.4.3. Modalités d'évaluation et de gestion des aléas 354
12.4.4. Les leviers d'amélioration de la performance 356

Chapitre 13 : La logistique du monde immatériel : garantir une bonne circulation des flux pour pérenniser ou développer l'activité 360
13.1. L'Organisation logistique du monde immatériel 360
13.1.1. La logistique du circuit immatériel de produits locaux 360
13.1.2. La logistique du circuit de paniers de fruits et légumes 364
13.2. Les caractéristiques du monde immatériel 368
13.2.1. La production 368
13.2.2. La distribution 370
13.3. Les proximités du monde immatériel 373
13.3.1. Une forte proximité géographique 374
13.3.2. Une proximité organisationnelle construite par des contacts peu formalisés 374
13.3.3. Proximité institutionnelle : la mobilisation des acteurs du territoire 376
13.4. La convention de performance de la logistique et du transport dans le monde immatériel 377
13.4.1. Les mots de la performance 377
13.4.2. Les critères de choix des prestataires de transport et de logistique 379
13.4.3. Modalités d'évaluation et de gestion des aléas 380
13.4.4. Les leviers d'amélioration de la performance de la logistique et du transport 381

Conclusion de la troisième partie ..... Erreur ! Signet non défini.

CONCLUSION GENERALE 397

BIBLIOGRAPHIE 404

Liste des figures 427

Liste des tableaux 428

Table des matières *429*
ANNEXES *434*

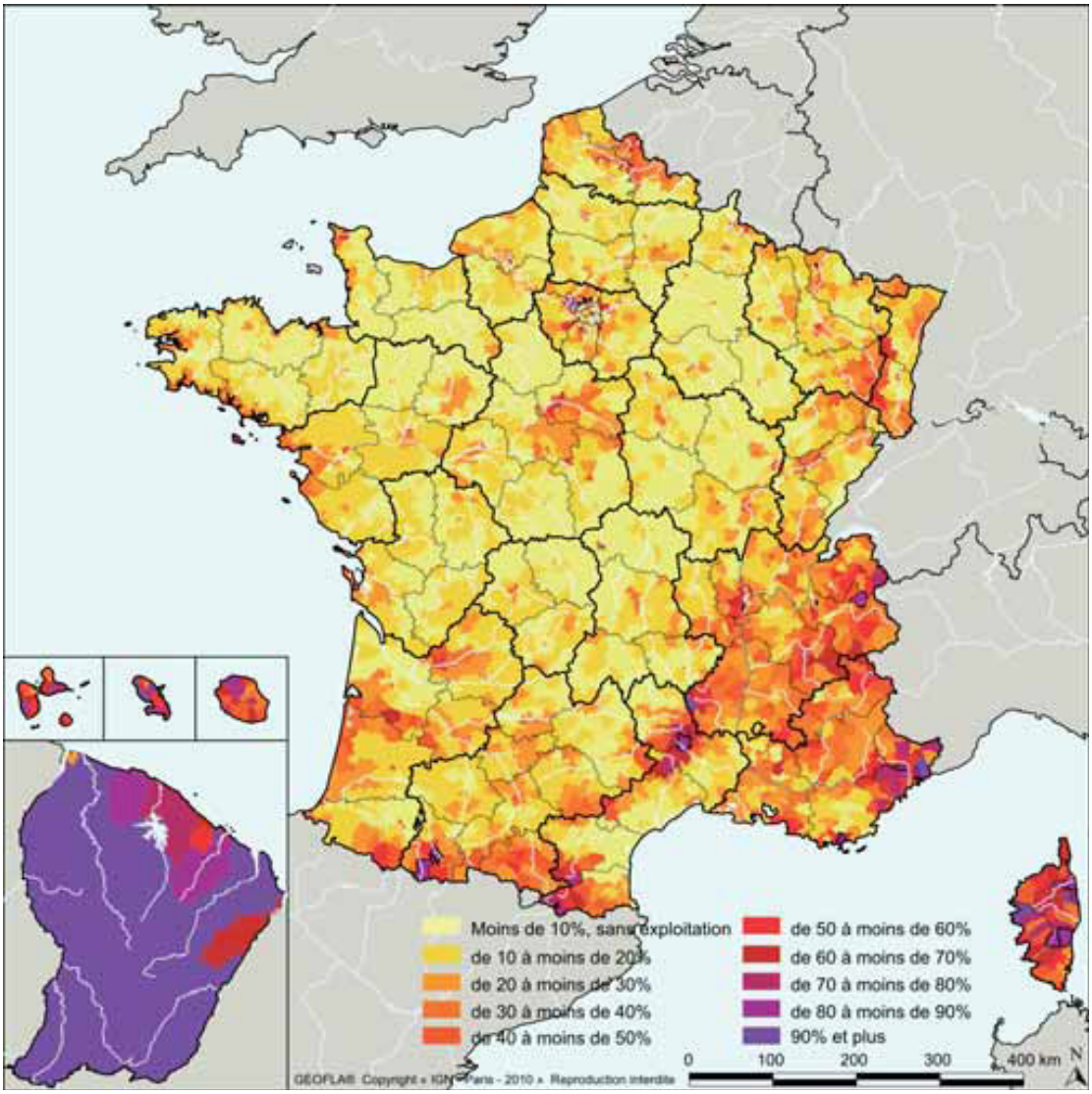
ANNEXES

Liste des annexes

Annexe 1 : Répartition des circuits courts en France II
Annexe 2 : Les principaux terminaux pour les flux maritimes et aériens de marchandises en 2006 V
Annexe 3 : Récapitulatif des caractéristiques des déplacements d'achat dans l'étude de Rizet et al. (2008) VI
Annexe 4 : Exemple de KPI (Key Performance Indicators) pour l'évaluation de la performance logistique des fournisseurs VII
Annexe 5 : Questionnaire Producteur VIII
Annexe 6 : Questionnaire Distributeur XII
Annexe 7 : Règles de Bonne Conduite dans le bricolage pour la chaîne logistique de l'Industriel vers le Distributeur XVI
Annexe 8 : Accord sur la mesure et l'amélioration du service (2005) XX
Annexe 9 : Grille récapitulative des monographiques XXIV

Annexe 1 : Répartition des circuits courts alimentaires en France

Carte représentant la part plus ou moins importante des circuits courts sur le territoire français en 2010



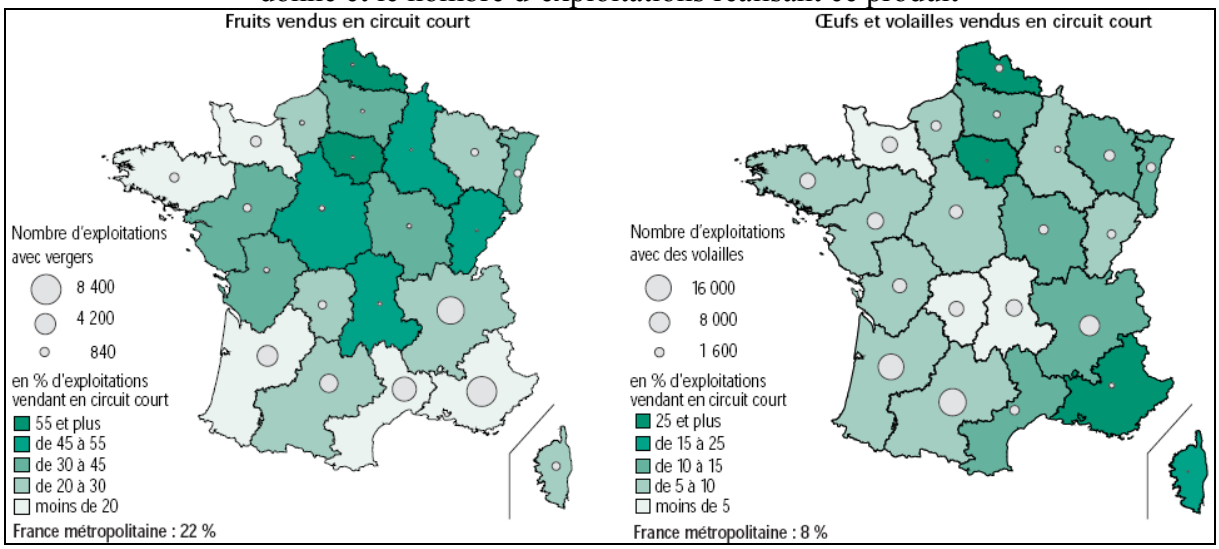
Source : Agreste – Recensement agricole 2010 - résultats provisoires *in* Agreste Primeur, n°275, janvier 2012

Les données sont exprimées en pourcentage des exploitations du canton pratiquant les circuits courts pour la France métropolitaine, en pourcentage des communes pour les départements d'outre-mer.

Le taux moyen pour la France métropolitaine est de 18,5%. Il est de 66,3% pour les DOM-TOM et de 20,8% pour l'ensemble du territoire.

Les données issues du Recensement Général Agricole montrent par ailleurs que dans les régions où la production d'une denrée est importante la part des circuits courts et de proximité pour cette denrée est faible, comme en témoignent les deux exemples ci-dessous.

Représentation de l'adéquation entre recours au circuit court dans une région pour un produit donné et le nombre d'exploitations réalisant ce produit

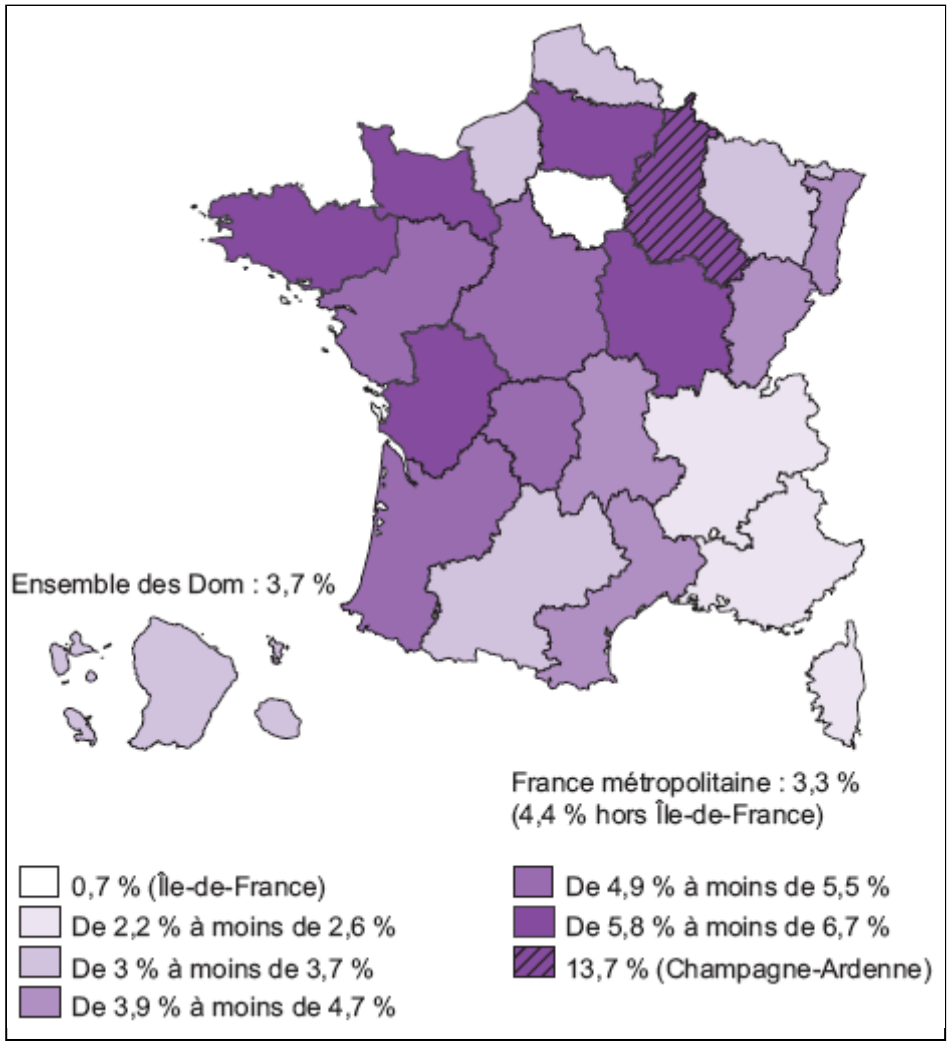


Source : Agreste – Recensement agricole 2010 - résultats provisoires *in* Agreste Primeur, n°275, janvier 2012

Nous pouvons tout de même noter quelques exceptions, comme par exemple en région Rhône-Alpes. Nous voyons que pour les fruits et les œufs, les plus importantes régions de production sont effectivement celles les moins tournées vers les circuits courts.

Ceci est par ailleurs confirmé par l'étude la carte relative au poids de l'agroalimentaire dans le PIB des différentes régions.

Part du secteur agroalimentaire dans le PIB des régions françaises, moyenne des chiffres 2007 à 2009

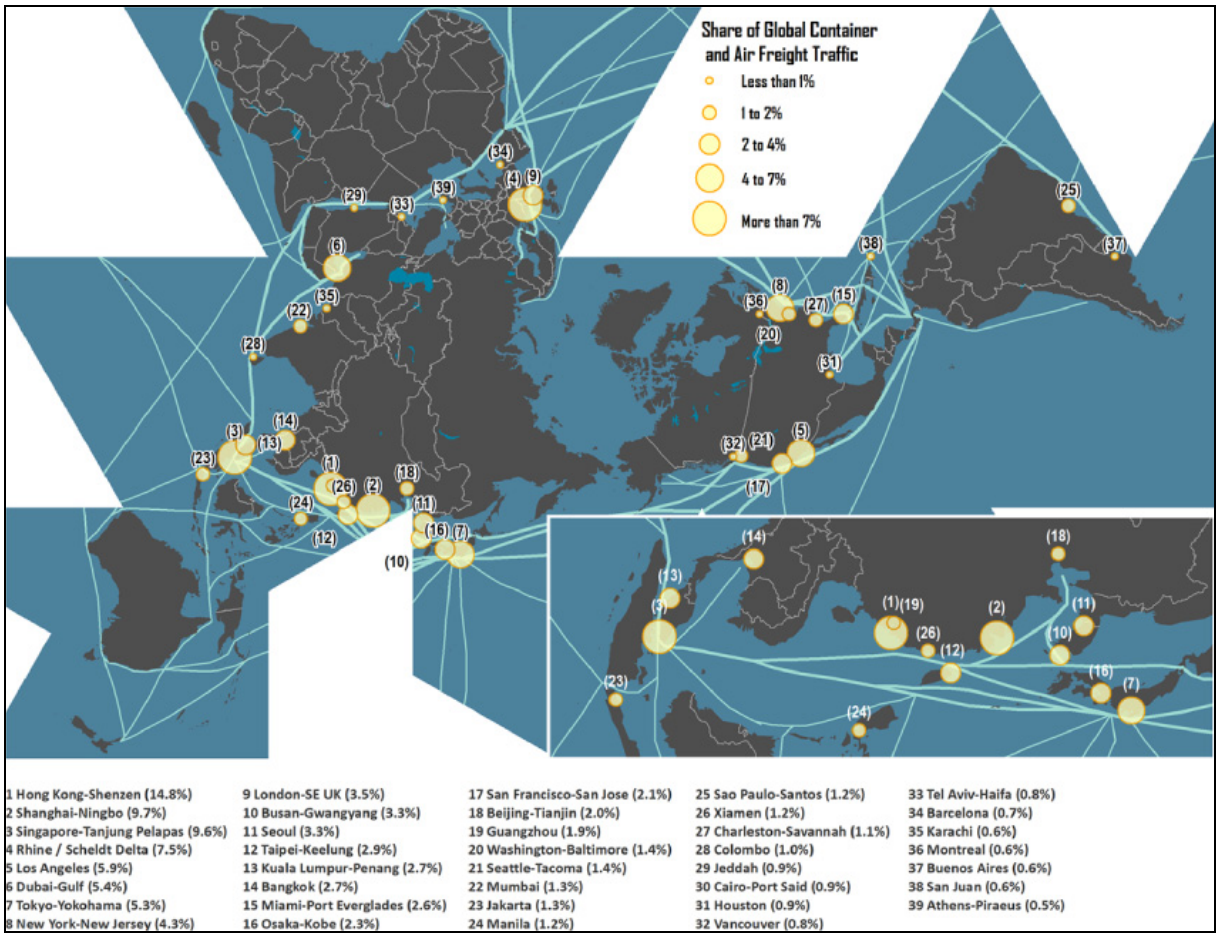


Source : Agreste, Mémento 2012, d'après statistiques de l'INSEE

Si nous pouvons, là aussi, déceler quelques exceptions - en particulier certaines zones de la région Languedoc-Roussillon - nous voyons tout de même que les zones où les circuits courts et de proximité sont les plus présents sont en général celles où le poids du secteur agro-alimentaire est faible à très faible.

Ceci est particulièrement vrai pour les régions Rhône-Alpes et PACA. Cela ne signifie pas qu'il y a nécessairement peu d'industries agroalimentaires dans ces zones mais montre en revanche que le recours aux circuits courts est peu courant dans les régions où ce secteur est fortement représenté. Comme nous l'avons indiqué, ceci est lié au fait que les exploitations dans ces zones seront plus spécialisées sur les produits destinés à ces industries et impliquées dans des filières plus intégrées.

Annexe 2 : Les principaux terminaux pour les flux maritimes et aériens de marchandises en 2006



Sources: O'Connor, K., 2010, Global City Regions and the Location of Logistics Activity, *Journal of Transport Geography*, Vol. 18, No. 3, pp. 354-362 ; Site web "The Geography of Transport Systems" , http://people.hofstra.edu/geotrans/index.html

Annexe 3 : Récapitulatif des caractéristiques des déplacements d'achat dans l'étude de Rizet et al. (2008)

	Part des déplacements en voiture en %		Poids moyen des achats en kg		Distance moyenne des trajets en km		Part des déplacements seulement pour l'achat de fruits et légumes en %	
Type de point de vente	France rural	France urbain	France rural	France urbain	France rural	France urbain	France rural	France urbain
Supermarché en centre ville	73%	26%	13,9	20,0	3,5	1,4	33%	73%
Épicerie de quartier	63%	8%	6,7	4,2	8,1	0,8	75%	83%
Hypermarché	91%	86%	23,0	21,9	9,3	4,4	52%	41%
Marché de plein air	48%	30%	8,8	13,0	3,5	2,3	50%	100%
Vente directe du producteur	100%	0%	7,4	12,3	10,0	0,8	46%	44%
Magasin de 'primeurs'	92%	33%	17,3	6,4	10,7	0,9	55%	60%
Supermarché en périphérie	97%	92%	24,6	18,8	7,3	3,3	50%	71%
Supérette en centre ville	100%	29%	12,5	6,5	2,8	1,0	54%	53%
Ensemble	**80%**	**40%**	**16,9**	**15,0**	**6,8**	**2,2**	**54%**	**53%**

Source : tableau réalisé par l'auteur à partir de Rizet C., Browne M., Cornelis E., Descamps J., 2008, *Chaînes logistiques et consommation d'énergie : Cas des meubles & des fruits et légumes*, Rapport final PREDIT, INRETS-ADEME, Noisy le Grand, décembre 2008, 167 p.

Les chiffres sont issu d'un enquêté réalisée auprès de 274 personnes, 186 en milieu urbain et 88 en milieu rural.

Annexe 4 : Exemple de KPI (Key Performance Indicators) pour l'évaluation de la performance logistique des fournisseurs

Parmi les KPIs de la Logistique (ou KPIs Logistiques), on trouve les KPIs relatifs aux fournisseurs. Ils sont généralement appelés les KPIs fournisseurs et font partie des KPIs de la Logistique et de la Supply Chain.

Toutes les données principales peuvent être analysées : globalement, par catégories internes (familles de produits...) ou par catégories fournisseur (selon les incoterms, la localisation, les familles de produits...).

Description	Données clés	Calcul détaillé si nécessaire
Ranking	Valeur d'achat annuelle versus Budget	
	Ranking ABC en valeur	Valeur d'achat du fournisseur/ Valeur totale achetée
	Ranking ABC en lignes de commande	Nombre de lignes de commande du fournisseur / Nombre de lignes de commande total
Qualité et service	% Commandes complètes reçues à temps	Nombre de commandes complètes reçues à temps / Nombre total de commandes reçues
	% Lignes de commandes reçues à temps (DIFOT-OTIF)	Nombre de lignes de commande reçues à temps / Nombre total de lignes de commandes reçues
	% Lignes de commandes avec litige	Nombre de lignes de commandes reçues avec litige / Nombre total de lignes de commandes reçues
	% Valeur des marchandises reçues avec litige	Valeur des marchandises reçues avec litige (au prix d'achat) / Valeur totale des marchandises reçues (au prix d'achat)
	% articles reçus versus articles commandés	Nombre d'articles reçus / Nombre d'articles commandés
Stock	Couverture du stock (nombre de jours de livraison couvert par le stock disponible)	Voir la fiche technique Free-Logistics.com © Rotation de stock et couverture de stock
Disponibilité	% SKU disponibles	Nombre de SKU disponibles / Nombre total de SKUs actives
Délai de livraison	Délai de livraison en jours	
	Déviation du délai de livraison	
Commandes	Modification de lignes de commandes	Nombre de lignes de commande modifiées / Nombre total de lignes de commande transmises
	Annulation de commandes	Nombre de commandes annulées / Nombre total de commandes transmises
	% de lignes de commande envoyées par EDI ...	En cas de mise en place de l'EDI
Factures	Factures avec erreur	Nombre de factures avec erreur / nombre total de factures
	Lignes de factures avec erreur de prix	Nombre de lignes de facture avec erreur de prix / Nombre total de lignes de facture
Paiement	Nombre de jours nécessaires au paiement versus Objectif	

Source : www.free-logistics.com

Annexe 5 : Questionnaire Producteur

I. Identification du producteur :

1. Raison sociale :
2. Date de création de l'établissement :
3. Nombre d'employés de l'établissement :
4. Appartenance ou non à un groupe :
5. Si oui, nombre d'employés du groupe :
6. Lien légal de l'établissement avec le groupe :
7. Localisation des sites de production (en propre) et éventuels sites logistiques par lesquels transite le produit :

II. Organisation de la production

8. Volume de production :
9. Petites ou grandes séries :
10. Organisation de la production (flux tendus, stock, …) :
11. Nombre de références proposées :
12. Taux de renouvellement des références :
13. Saisonnalité de la production :
14. Localisation (région) des fournisseurs de matière première des sites de production :

III. Produits :

15. Existence ou non de co-conception avec les distributeurs :
16. Existence de signes de qualité, certifications et/ou labels concernant les produits :
17. Existence ou non de procédures de contrôle qualité demandées par les clients :
18. Existence ou non d'audits de la part des clients :
19. Eco-conception des produits ou non :
20. Service interne de R&D ou non :

IV. Distribution :

21. Nombre de clients :

22. Types et parts de marché des canaux de distribution :

23. Part des produits vendus directement à un détaillant :

24. Localisation des clients :

25. Evolution passée et future de la part des ventes en circuit court et vente directe :

26. Evolution des canaux de distribution en général :

V. Stratégie logistique :

27. Stockage sur site de production ou extérieur :

28. Niveau de stockage :

29. Type d'organisation logistique : JAT ou stock, flux tirés ou flux poussés… ?

30. Type d'opérations logistiques effectuées sur le site de production après fabrication du produit (conditionnement, préparation des commandes, passage par une plate-forme…) :

31. Eventuelles contraintes liées au transport du produit étudié :

32. Qui du producteur ou du distributeur organise le transport et la logistique en direction du point de vente :

33. S'il s'agit du producteur, comment s'organisent les livraisons ?

34. La logistique et le transport sont-ils assurés en propre ou sous-traités ?

35. Si sous-traité :
    a. quelles opérations ?
    b. Critères présidant au choix du prestataire logistique / de transport
    c. Durée des contrats et relations avec les prestataires
    d. Fréquence des contacts avec le prestataire
    e. Modes de communication
    f. Types d'informations échangées
    g. Echange ou non de savoir-faire avec le / les prestataire(s)

36. Fréquence, destination et volume des envois à destination des distributeurs :

37. Fréquence, provenance et volume des approvisionnements du site de production du produit étudié et / ou de la plate-forme logistique du producteur :

38. Existence ou non d'un cahier des charges défini par votre entreprise pour les opérations logistiques et de transport :

39. Le cas échéant, quels sont les principaux points du cahier des charges ?

40. Mode de transport pour approvisionnements (plate-forme ou sites de production) et expéditions :

41. La répartition modale a-t-elle changé, si oui de quelle manière et pour quelles raisons ?

42. Quel type de conditionnement / colis est utilisé pour les expéditions ?

43. Existence ou non de systèmes techniques RFID, EDI, SAP, suivi temps réel, autres systèmes d'échanges de données :
    a. en interne ?
    b. partagés entre distributeur et fournisseurs ?
    c. partagés entre distributeur et prestataires ?
    d. partagés entre tous les acteurs de la chaîne ?

44. Part du transport et de la logistique dans le prix de vente du produit étudié (*facultatif*) :

VI. Coordination avec les distributeurs :

45 Contacts liés aux commandes :
    a. Fréquence
    b. Mode de communication
    c. Quels types d'informations / données sont échangés ?

46 Contacts en dehors des passages de commande :
    a. Fréquence
    b. Mode de communication
    c. Quels types d'informations / données sont échangés ?
    d. Echange ou non de savoir-faire / conseils avec les fournisseurs concernant les produits ou la logistique et le transport

47 Comment est reçue et traitée une commande type d'un détaillant ?

48 Existe-t-il un système de Gestion Partagée des Approvisionnements, une démarche Efficient Consumer Response, ou assimilé ?

49 Contrat avec le distributeur ou non ?

50 Durée de la relation et ou / des contrats :

51 Existence ou non de cahiers des charges définis par les distributeurs pour la logistique et le transport :

52 Existence ou non de liens entre les acteurs du circuit ou dehors des transactions marchandes (à travers une fédération professionnelle par exemple) :

53 La coordination dans le circuit de distribution vous parait-elle actuellement optimale, que ce soit avec les éventuels prestataires ou avec les distributeurs ? Si non, quelles pourraient selon vous être les pistes d'amélioration ?

VII. Attentes du producteur ne termes de performance et durabilité du circuit :

54 Qu'est ce qu'un circuit de distribution / une logistique performante pour le producteur ?

55 Comment cette performance est-elle évaluée ?

56 Selon quels critères ?

57 Modalités de gestion des aléas (retard d'un chargement à destination d'un distributeur, perte, non-conformité d'un colis…) :

58 Cette performance logistique vous parait-elle améliorable ? Comment ?

59 Estimez-vous que la logistique soit aujourd'hui une fonction stratégique pour votre entreprise ?

60 Si oui, pour quelle raison ?

61 Mesures de développement durable mises en œuvre :

62 Mesures de logistique collaborative mises en œuvre :

63 Objectifs de croissance de l'entreprise et / ou de développement des circuits courts :

Annexe 6 : Questionnaire Distributeur

I. Identification du producteur :

1. Raison sociale :
2. Effectifs :
3. Date de création :
4. Appartenance à un groupe :
5. Nombre de points de vente :
6. Localisation des points de vente (pays / région) :
7. Type de réseau (franchisé, intégré, contrat d'enseigne…) :
8. Nombre et localisation des plates-formes logistiques :

II. Approvisionnements (pour le produit étudié), produits :

9. Part des références achetées directement à des producteurs et part achetée à des grossistes ou négociants :
10. Nombre de fournisseurs :
    a. En tout
    b. Pour les produits achetés directement à des producteurs
11. Raisons du choix de l'achat direct au producteur, s'il s'agit d'un choix :
12. Nombre de références proposées en moyenne par un point de vente et / ou par la centrale d'achat :
13. Taux de renouvellement de ces références :

III. Stratégie logistique (pour le produit étudié) :

14. Provenance, fréquence et volume des approvisionnements :
15. Destination, fréquence et volume des envois, vers les points de vente ou le client final si vente à distance :
16. Stockage : lieux et niveaux ?

17. Type d'opérations logistiques réalisées sur le produit par le distributeur (déconditionnement, éclatement ou cross-docking, co-packing, co-manufacturing …) :

18. Si plate-forme, les opérations de préparation de commandes sont-elles plutôt manuelles ou automatisées ?

19. Gestion des réapprovisionnements des magasins (décrire un réapprovisionnement type) :

20. Qui organise le transport et la logistique des approvisionnements et expéditions :

21. Mode d'organisation des flux : JAT ou stock, flux tirés, flux poussés … :

22. Le transport et la logistique sont-ils traités en propre ou sous-traités ?

23. Si sous traité, quelles opérations ?

24. Le cas échéant :
    a. Nombre et type de prestataires :
    b. Critères présidant au choix du prestataire logistique :
    c. Durée des contrats le cas échéant :
    d. Durée des relations avec les prestataires :
    e. Prestation standard ou sur mesure :
    f. Fréquence des contacts avec le prestataire :
    g. Modes de communication :
    h. Types d'informations échangées :
    i. Echange ou non de savoir-faire avec le / les prestataire(s) :

25. Existence ou non d'un cahier des charges pour les prestataires ?

26. Si, oui quels en sont les principaux points ?

27. Mode de transport pour approvisionnements et livraisons :

28. La répartition modale a-t-elle changé, si oui de quelle manière et pour quelles raisons ?

29. Quel type de conditionnement / colis est utilisé pour les expéditions ?

30. Le distributeur a-t-il recours à des systèmes techniques pour gérer la marchandise et l'ensemble des flux ? Par exemple, RFID, EDI, SAP ou assimilé, suivi GPS des véhicules, intranet, extranet etc.
    a. en interne ?
    b. partagés entre distributeur et fournisseurs ?
    c. partagés entre distributeur et prestataires ?
    d. partagés entre tous les acteurs de la chaîne ?

31. Part du transport et de la logistique dans le prix de vente du produit (*facultatif*) :

IV. Coordination avec les fournisseurs du produit étudié :

32. Contacts liés aux commandes :
    a. Fréquence
    b. Mode de communication
    c. Quels types d'informations / données sont échangés ?

33. Contacts en dehors des passages de commande :
    a. Fréquence
    b. Mode de communication
    c. Quels types d'informations / données sont échangés ?
    d. Echange ou non de savoir-faire / conseils avec les fournisseurs concernant les produits ou la logistique et le transport

34. Y a-t-il avec certains fournisseurs un système de GPA, ECR ou assimilé ?

35. Y a-t-il avec certains fournisseurs co-conception des produits ?

36. Existence ou non de contrats avec les fournisseurs. Si oui, durée moyenne :

37. Les relations avec les fournisseurs sont elles plutôt de longue durée ?

38. Existence ou non d'un cahier des charges pour les fournisseurs ?

39. Si, oui quels en sont les principaux points ?

40. Appartenance ou non à une organisation professionnelle dans laquelle sont également impliqués des fournisseurs :

41. Rôle de cette organisation, le cas échéant :

42. La coordination avec les fournisseurs et / ou les prestataires pourrait-elle être améliorée du point de vue du distributeur ? Si oui, comment ?

V. Attentes du distributeur en termes de performance – durabilité du circuit :

43. Qu'est-ce qu'une logistique performante pour vous ?

44. Estimez-vous que cette performance soit stratégique pour votre entreprise, si oui pourquoi ?

45. Des outils de mesure de cette performance ont-ils été mis en place, si oui, lesquels, suivant quels critères ?
    - En interne
    - Vis-à-vis des prestataires logistiques et transport
    - Vis-à-vis des fournisseurs

46. Cette performance pourrait-elle être améliorée ?

47. Si oui, par quels moyens ?

48. Mesures correctives en cas d'aléa (retard de livraison, perte de colis, casse...) ou de non respect des objectifs en termes de transport et logistique :

49. Existence ou non de mesures de développement durable :

50. Existence ou non de mesures de logistique collaborative impliquant des fournisseurs ou d'autres distributeurs :

51. Objectifs de croissance, projets de développement des chaînes courtes d'approvisionnement ou non :

Annexe 7 : Règles de Bonne Conduite dans le bricolage pour la chaîne logistique de l'Industriel vers le Distributeur

Conscients des nombreux dysfonctionnements de la chaîne logistique générateurs de gâchis d'énergie, de surcoûts et de tensions entre distributeurs et fournisseurs, la FMB et Unibal ont défini des règles de bonne conduite, qui s'inscrivent dans le prolongement du Code de Bonne Conduite signé en septembre 2000.

Chaque distributeur et fournisseur s'organise pour respecter au mieux et dans le meilleur délai les règles définies ci-dessous et contribuer ainsi à la qualité de la chaîne logistique. Toute déviation fait l'objet d'une discussion entre les partenaires.

Ces règles concernent l'ensemble des flux via entrepôt ou directs magasins. Néanmoins, certaines d'entre elles concernent plus spécifiquement les services centraux des enseignes.

Industriels et distributeurs se rencontreront tous les ans, pour mesurer les progrès accomplis et envisager les améliorations ou évolutions éventuelles.

1. Règles générales

1.1. Chaque distributeur et fournisseur nomme, au niveau central, un correspondant de la fiche produit chargé de l'interface avec ses partenaires.
1.2. Ces correspondants sont garants de l'exactitude des données en fonction des évolutions, de leur transmission, et de la mise à jour effective des fichiers.

La FMB et Unibal préconisent l'utilisation du langage EAN-Com et recommandent aux distributeurs et aux fournisseurs de vérifier la conformité des systèmes d'information avec les standards EAN/Gencod.

La FMB et Unibal encouragent leurs membres à progresser dans la mise en œuvre de l'EDI pour les fiches produits (PRODAT et DICALIS), l'avis d'expédition et la facture.

2. L'article : Unité Consommateur et Unité Logistique

2.1. Les Unités Consommateurs (UC) et les Unités Logistiques (UL) doivent être codifiées et respecter les standards EAN/Gencod.

2.2. Chaque unité consommateur doit être identifiée par un code-barres lisible.

2.3. Chaque unité logistique doit être identifiée par un code-barres lisible, permettant un lien avec l'unité consommateur et le nombre d'unités contenues.

2.4. Chaque article (UC ou UL) doit faire l'objet d'une "fiche logistique standard" FMB/Unibal décrivant ses caractéristiques. Cette fiche est renseignée lors du référencement du produit. Les dates fiables de début et de fin d'application de la fiche sont communiquées dès qu'elles sont connues. Le modèle type de cette fiche est joint en annexe.

2.5. Pour les produits composés de plusieurs colis (UC ou non), chaque colis doit être renseigné séparément et avoir un code-barres spécifique.

3. Rendez-vous et délais de livraison

3.1. Les dates de rendez-vous sont définies en fonction de l'incoterm comme suit :
. « rendu entrepôt / point de vente» : les livraisons se font sur rendez-vous à date et heure précises, confirmées selon des modalités agréées avec le distributeur.
. « départ fournisseur » : le fournisseur indique les dates et heures d'enlèvement, confirmées selon les modalités agréées avec le distributeur.

3.2. La date de livraison ou de mise à disposition de chaque commande tient compte des délais convenus entre l'acheteur et le fournisseur lors du référencement.

3.3. La réglementation des transports est respectée dans la détermination des délais.

3.4. Une livraison a priori conforme présentée au jour et à l'heure convenus doit être réceptionnée.

3.5. En cas de refus de réception, et quel qu'en soit le motif, le service réception appose son cachet sur le document du transporteur attestant qu'il s'est bien présenté tel jour à telle heure et inscrit le motif du refus. Il est préconisé de renseigner le formulaire-type FMB/Unibal "anomalies à la réception" (joint en annexe) et de le télécopier au fournisseur.

3.6. En cas de différend entre services (ex: achats/approvisionnement et la réception) chaque distributeur désigne qui est le décideur, afin de ne pas laisser le fournisseur entre deux attitudes contradictoires.

3.7. Les jours et heures de livraison, ainsi que les jours de fermeture et d'inventaire, seront communiqués avec un délai suffisant au fournisseur. La réciproque est applicable pour les enlèvements.

4. Qualité des données et commandes

4.1. Les outils promotionnels, la PLV et les kits d'implantation doivent être codifiés pour suivre le circuit classique de la commande.

4.2. Les lots, box-palette, ou toute autre modification affectant la présentation du produit ou de son unité logistique doivent être codifiés.

4.3. Les minimums et multiples de commande de chaque article seront respectés.

4.4. Les industriels déterminent avec chaque distributeur si les reliquats sont acceptés et dans quelles conditions.

4.5. Sauf accord préalable (GPA: Gestion Partagée des Approvisionnements, commandes en contremarque, …) les distributeurs s'efforcent d'éviter la multiplication des petites commandes destinées à être consolidées sur une même livraison. L'atteinte du franco est gérée par le distributeur à la constitution de la commande et non par le fournisseur.

4.6. Les distributeurs valorisent les commandes pour éviter les litiges de facturation.

5. Livraison et réception

5.1. Chaque UC et UL doit disposer d'un emballage assurant au mieux sa protection.

5.2. Lors de chaque livraison, le référencement logistique doit être scrupuleusement respecté : les quantités, dimensions, poids des colis ou palettes doivent être conformes au descriptif de la « fiche logistique standard» en vigueur.

5.3. En cas de non conformité des livraisons. Contrôle à la réception : le nombre et l'aspect des palettes et/ou colis réceptionnés sont contrôlés.

En cas d'anomalie :

1) Application des dispositions de l'article L133-3 –ancien article 105- Code de Commerce :

- Si l'anomalie est identifiée immédiatement, porter une réserve écrite, précise et motivée sur la lettre de voiture.

- Si l'anomalie n'a pas été identifiée (dommage non apparent) ou si le chauffeur conteste la réserve par une mention écrite contrapposée, ou si la réserve sur le récépissé n'est pas juridiquement valable (imprécise, mal ou non motivée), transmettre une lettre recommandée avec accusé de réception au transporteur, avec copie au fournisseur, dans les 72 heures ouvrables suivant la livraison.

2) Dans tous les cas, afin de permettre au fournisseur d'instruire le dossier, le distributeur lui transmet par fax le formulaire-type FMB/UNIBAL "anomalies à la réception".

En cas d'émargement conforme sur la lettre de voiture (CMR), et d'absence de lettre recommandée dans les 72 heures ouvrables suivant la livraison, aucune réclamation ultérieure n'est acceptée sur ces points.

Au contrôle détaillé de la commande: en cas d'anomalie, une télécopie précise est adressée au fournisseur dans les 72 heures, en utilisant le formulaire-type FMB/Unibal "anomalies à la réception".

En cas de réception excédentaire ou non conforme, si le distributeur ne souhaite pas conserver la marchandise:

1) il informe le fournisseur.

2) il laisse la marchandise au transporteur.

3) en cas d'impossibilité, il fera reprendre la marchandise dans un délai concerté avec le fournisseur. A l'issue de ce délai, il fera détruire les produits et facturera au franc le franc les frais correspondants au fournisseur.

6. Bon de livraison et facture

La présentation des bons de livraison et des factures doit répondre aux règles suivantes :
- Aucune surcharge manuscrite.
- Le bon de livraison rappelle le numéro de commande d'origine (une seule commande par bon de livraison.)
- Le bon de livraison ne se rattache qu'à une seule unité de transport (camion, wagon, container, …)
- La facture est strictement conforme au bon de livraison (ou, exceptionnellement, à un ensemble de bons livraisons mais issus d'une même commande.)
- Le numéro du bon de livraison et le numéro de la commande d'origine sont indiqués sur la facture (une seule commande par facture sauf demande de factures relevés.)
- Sur la facture et le bon de livraison, la désignation et le code EAN13 de l'article doivent apparaître pour chaque ligne livrée.

7. Démarche Qualité et amélioration continue

Industriels et Distributeurs s'engagent conjointement dans un processus d'amélioration continue de la qualité de la chaîne logistique. Les règles ci-dessus constituent une première phase de progrès. D'autres points ont été identifiés et feront l'objet de groupes de travail. Parmi ceux-ci :
- l'ordre des produits sur les documents administratifs (commande, bons de livraison, factures)
- les problèmes liés à l'utilisation d'unités de mesure différentes pour l'achat, le stockage et la revente (ex. cartons et m²)
- la gestion des retours
- le SAV
- la contremarque
- le cross-docking
- la Gestion Partagée des Approvisionnements et les prévisions de vente conjointes

Annexe 8 : Accord sur la mesure et l'amélioration du service (2005) dans les filières du bricolage

Préambule
Industriels et distributeurs du bricolage et du jardinage souhaitent que les produits soient très accessibles pour les consommateurs. Ils progressent donc dans l'amélioration de la chaîne logistique.

Au-delà des principes énoncés en 2002 dans le « code de bonne conduite logistique », qu'ils s'efforcent d'appliquer et de faire appliquer, ils souhaitent travailler sur l'amélioration de la disponibilité des produits livrés dans les centres logistiques et sur les surfaces de vente.
Après un travail commun, ils ont décidé d'adopter quelques principes concernant 2 aspects :
- la mesure du service par le taux de service.
- l'amélioration continue du service.

Les lignes directrices ci-dessous ont été pensées sur le principe d'un incoterm « rendu ». L'esprit de ces principes doit être conservé en cas d'incoterm « départ/enlèvement ».

La relation spécifique existant entre un industriel et un distributeur peut amener dans certains cas à adapter conjointement les principes présentés ici, le but restant d'obtenir au quotidien un service de qualité.

La qualité des commandes :
Les distributeurs veillent à la qualité des commandes transmises aux industriels (fond de rayon ou promotions) :
- articles actifs, codes EAN corrects
- quantités par ligne respectant le mini et le multiple de commande
- un prix conforme
- un délai conforme aux délais convenus

1. La mesure du taux de service

Afin que la mesure d'un taux de service entre l'industriel et le distributeur soit un bon outil de pilotage et de progrès sur la chaîne d'approvisionnement, il importe qu'elle soit représentative et réaliste.

Taux de service:
Le taux de service est le taux des lignes de commandes livrées conformes (en quantités exactes et dans les délais) par rapport aux lignes commandées ou, si réalisable, le taux des quantités livrées conformes par rapport aux quantités commandées.

Précisions complémentaires :
Au-delà du « taux de service », l'état qualitatif des produits réceptionnés sur le point de livraison convenu avec le distributeur (emballages non détériorés, produits vendables en l'état, produits conformes à la fiche de référencement) reste par ailleurs un point essentiel de la mesure de la qualité du service rendu par l'industriel au distributeur.

Il en est de même de la conformité/état qualitatif des supports de livraison et de l'identification des produits, comme cela a déjà été évoqué dans le « code de bonne conduite logistique ».

L'atteinte ou non d'un franco lors du passage de commande d'un distributeur à un industriel n'a aucune incidence sur la mesure ou sur le calcul du taux de service.

Qualité du référencement :
L'industriel fournit, lors du référencement et à chaque modification afférente au produit, tous les éléments nécessaires à la bonne mise à jour des fichiers de référencement.

Le distributeur s'assure, par la qualité de la mise à jour de ses fichiers, que les lignes de commande respectent les minis et multiples de commande agréés lors du référencement.

Les produits supprimés après échange entre l'industriel et le distributeur, ne sont plus pris en compte dans le calcul, à partir de la date de suppression convenue. Dans le cas d'une substitution de produit, l'industriel indiquera au distributeur la date de basculement d'une référence à l'autre.

L'industriel se doit de maintenir un bon service toute l'année et doit donc éviter de longues périodes de fermeture de ses lieux d'expédition. Lorsque subsistent des périodes de fermetures des lieux d'expédition (jours fériés, ponts, inventaires, etc.), l'industriel préviendra le distributeur de ses jours de fermetures suffisamment à l'avance, afin que le distributeur puisse le renseigner dans ses fichiers et en tenir compte dans le délai de livraison retenu sur ses commandes à l'industriel. Le calcul du taux de service, sur le principe, en tiendra compte. Dans le même esprit, le distributeur prendra en compte ses propres dates de fermeture de réception.

Quantités :
Le distributeur peut annuler une commande et il doit alors en informer les industriels (par fax, mail, EDI, ou sur un site Web). Dans ce cas, les quantités de cette commande ne seront pas prises en compte dans le calcul du taux de service.
En cas de modification de commande, tous les calculs (quantités et délais) doivent être réalisés par rapport à la dernière modification de commande et non pas par rapport à la commande initiale.

Délai contractuel :
Le délai qui sert de base de calcul est le délai négocié contractuellement ou le délai de la commande lorsqu'il est supérieur.

On précisera, lors de la négociation du délai contractuel si le délai est en jours ouvrables (en général 6 par semaine) ou ouvrés (5 par semaine, le cas général). Cette précision sera prise en compte dans le calcul du taux de service.

Les articles très saisonniers pourront, si les parties en conviennent, avoir un délai standard contractuel en saison et un délai contractuel hors saison différent, pour peu que les dates de début et de fin de saison aient été définies. Ces délais spécifiques seront alors utilisés dans le calcul des taux de service.

Les articles sur mesure et/ou sur fabrication pourront, si les parties en conviennent, avoir un délai contractuel différent des articles standards. Ces délais spécifiques seront alors utilisés dans le calcul des taux de service.

Date de livraison :
La date de livraison demandée sur la commande tient compte du délai contractuel et le cas échéant des jours de rendez-vous fixes déterminés pour chaque lieu de livraison.

L'industriel livre à la date demandée sur la commande, ni à l'avance ni en retard.

Dans le cas où une livraison est retardée à la demande du distributeur, la nouvelle date demandée sert de base à la mesure du service.

Industriels et distributeurs sont invités à collaborer pour maintenir une bonne qualité de transmission et de réception des commandes.

Le délai mesuré de livraison d'une commande est défini comme suit :

Il commence au jour de réception de commande (avant 12h) chez l'industriel

Se termine le jour de réception sur le lieu de livraison indiqué sur la commande.

Dans le cas où il existe une/des plage(s) fixe(s) hebdomadaire(s) de rendez-vous entre l'industriel et le lieu de livraison concerné, l'industriel s'engage à livrer l'ensemble des produits dans cette(s) plage(s), tout en respectant les délais négociés contractuellement, dans la mesure où le distributeur en aura dûment informé l'industriel.

Dans le cas où il n'existe pas une/de(s) plages(s) fixe(s) hebdomadaire(s) de rendez-vous entre l'industriel et le lieu de livraison concerné, l'industriel, ou son mandataire, doit prendre rendez-vous au moins 48h voire 72h avant la livraison envisagée; le distributeur s'engage à accepter les rendez-vous des industriels permettant de tenir le délai contractuel.

Les livraisons, au jour et à l'horaire convenu, refusées par le magasin pour des questions propres au magasin ne sont sur le principe, pas prises en compte dans le calcul du taux de service.

Période de référence et conditions :

La mesure sera régulière à la semaine, au mois et/ou au trimestre, le but étant de garder une bonne réactivité et visibilité du service de chaque partenaire. Un bilan annuel est réalisé sur l'ensemble de l'année calendaire afin de calculer le taux de service moyen annuel.

En cas de force majeure, de sinistre ou de catastrophe naturelle, le distributeur dûment prévenu par l'industriel ne tiendra pas compte, par principe, de la mesure du service lors de la période concernée.

Opérations commerciales et articles fortement saisonniers :
La réussite d'une opération commerciale et de la vente de produits fortement saisonniers est basée sur l'anticipation des volumes à produire et à livrer.

Dans le cadre d'articles choisis dans ce contexte :

L'industriel et le distributeur travailleront afin de formuler un estimatif de quantité, à une date convenue

Un seuil sera établi au delà duquel le taux de service ne sera plus mesuré.

2. L'amélioration continue du service :

L'intérêt commun des industriels et distributeurs est d'obtenir, à un coût raisonnable, un bon niveau de service toute l'année. L'amélioration du service passe par une bonne collaboration entre l'industriel, le prestataire mandaté par l'industriel pour l'acheminement de la marchandise, et le distributeur.

Responsabilité de l'acheminement produit

La prestation de l'industriel va jusqu'au lieu de livraison, et inclut donc intégralement la prestation logistique d'acheminement du produit jusqu'à ce lieu. Une partie essentielle du service est donc rendue dans cette prestation, pour laquelle l'industriel se doit d'apporter le plus grand soin.

En particulier, la marchandise doit être livrée à l'heure/plage de rendez-vous convenue; il est de la responsabilité de l'industriel de s'assurer que la marchandise a été livrée en temps et en heure.

L'industriel est ouvert à étudier avec le distributeur et à adopter des changements éventuels de circuits logistiques, de transporteurs et/ou de lieu de livraison, lorsque cela peut améliorer le service et générer des économies pour chaque partie.

Qualité de la livraison :

Par ailleurs, la marchandise doit être livrée avec l'ensemble des documents nécessaires à sa réception et valorisation. Il est également préconisé que le distributeur et l'industriel puisse convenir que les réceptions des lieux de livraison puissent, chaque fois que cela est possible, recevoir dès l'expédition, une copie des documents par fax, mail, EDI ou par accès sur un site Web.

Dans le même esprit, tout projet émanant des parties visant à anticiper, simplifier et fiabiliser l'acte de réception, de valorisation, puis de mise en stock ou en rayon, est jugé apporteur en terme de qualité de service.

A la livraison, toute anomalie de quantité doit avoir été notifiée à l'industriel dans les 72 heures pour être prise en compte.

Plans d'amélioration :

Dans la relation normale entre industriels et distributeurs, les parties échangent au moins une fois par an spécifiquement sur le sujet du service, et en tous cas chaque fois que cela permet une amélioration du service.

A chaque rencontre, un plan d'amélioration est établi conjointement afin d'obtenir toujours un meilleur service au consommateur.

Annexe 9 : Grille récapitulative des monographiques

N°	Producteur	Distributeur
1	Maraicher	Petite enseigne locale
2	Arboriculteur	Réseau grande distribution alimentaire
3	Producteur alimentaire	Magasin de produits locaux / e-commerce
4	Fabricant habillement	Distributeur indépendant
5	Fabricant bricolage – jardinage	Réseau de distribution bricolage - jardinage
6	Maraicher	Paniers de fruits et légumes
7	Fabricant habillement	Réseau grande distribution alimentaire
8	Producteur alimentaire	E-commerce
9	Fabricant bricolage – jardinage	E-commerce
10	Fabricant bricolage – jardinage	Réseau de distribution bricolage - jardinage
11	Exploitant agricole en polyculture	Vente à la ferme et sur les marchés
12	Fabricant habillement	Réseau grande distribution alimentaire
13	Producteur alimentaire	Réseau grande distribution alimentaire
14	Exploitant agricole en polyculture	Vente à la ferme
15	Fabricant bricolage - jardinage	Réseau de distribution bricolage - jardinage
16	Fabricant bricolage - jardinage	Réseau de distribution bricolage - jardinage
17	Producteur alimentaire	Distributeur indépendant
18	Producteur alimentaire	Réseau grande distribution alimentaire
19	Fabricant bricolage - jardinage	Réseau de distribution bricolage - jardinage
20	Fabricant habillement	Distributeur indépendant