L'action collective, outil de pérennisation et de développement des circuits courts

L'exemple d'un collectif de distribution et de promotion de produits locaux fins et d'épicerie à Montpellier

HÉLÈNE **JAILLANT**

Vidéo de présentation  vimeo.com/331191423

MOTS-CLÉS : CIRCUITS COURTS DE PROXIMITÉ, GROUPEMENT DE PRODUCTEURS-TRANSFORMATEURS, MARCHÉ D'INTÉRÊT NATIONAL, ACTION COLLECTIVE, INNOVATION ORGANISATIONNELLE

Les circuits courts ont le vent en poupe. Par opposition à la globalisation de la chaîne alimentaire, des modèles alternatifs voient le jour et repensent le développement des filières à l'échelle des territoires. Relocaliser l'alimentation pour réduire la distanciation entre producteurs et consommateurs semble être la solution pour répondre aux nouveaux enjeux du développement durable. Si les avantages du local pour les systèmes de production paraissent forts, il reste néanmoins de nombreux freins à lever pour en assurer la durabilité. En effet, pour répondre à la demande croissante en produits locaux des consommateurs et des distributeurs, les producteurs réorganisent leur travail pour assurer des fonctions allant de la production à la commercialisation. Cela requiert de nouvelles compétences et des investissements qui s'avèrent complexes à mettre en place à l'échelle individuelle. C'est pourquoi de nombreuses initiatives collectives apparaissent. Dans cette étude, nous présenterons les différentes formes de collaboration possibles, leurs avantages et leurs limites. Puis, nous analyserons le projet d'un collectif de producteurs-transformateurs sur le territoire d'Occitanie, qui par l'action collective tente de répondre aux nouveaux enjeux du développement des circuits courts.

CONTEXTE

L'intérêt pérenne des consommateurs pour les circuits courts de proximité (CCP) confirme leur perte de confiance dans le système conventionnel actuel et montre une volonté de contrer la fragilisation des producteurs. De nombreux acteurs tentent de répondre à cette « nouvelle demande ». Les professionnels de la distribution – la grande distribution (GD) comme les grossistes – ont notamment pris la balle au bond et commercialisent de plus en plus de produits locaux. Ils profitent de la croissance de ce marché, mais sans changer fondamentalement leur mode de fonctionnement (négociation de prix, volumes, frais de livraison pris en charge par le vendeur, etc.). Les producteurs voient ainsi s'ouvrir un grand marché devant eux mais qui reste difficile d'accès.

Si la commercialisation en CCP permet de se passer de ces acteurs dominants, elle reste contraignante, notamment pour la conduite de l'activité : la vente directe à la ferme, la livraison en propre chez les détaillants, les marchés ou encore les points de vente collectifs et les systèmes proposés comme les associations pour le maintien d'une agriculture paysanne (AMAP) demandent une organisation complexe du travail au sein des exploitations. La multiplication des activités entre la production et la commercialisation requiert un important investissement en temps, qui se fait parfois au détriment de la production. Cette diversification demande des ressources supplémentaires, l'acquisition de nouvelles compétences et/ou de nouveaux investissements (lieu de vente, stockage, transport, etc.). L'organisation individuelle engendre des frais de distribution et

de livraison non maîtrisés par le producteur. Cette non-optimisation des flux de transport interroge également quant à l'impact environnemental de telles pratiques. Enfin, les producteurs en CCP, souvent des très petites et moyennes entreprises (TPME), manquent de temps, de compétences commerciales et/ou de ressources financières et personnelles pour démarcher efficacement et développer davantage leurs activités.

Côté distribution, le commerce de proximité (épiceries indépendantes, épiceries fines, restaurateurs, cavistes, etc.) peine à référencer des produits locaux. Le manque de connaissances sur l'offre disponible ou encore la multiplication des contacts, des factures, des livraisons, le manque de transparence et de traçabilité des produits sont des freins. Ces contraintes demandent une grande flexibilité de la part du professionnel qui fait le choix des CCP.

Ainsi, les modes de commercialisation en CCP manquent encore d'efficacité et de structuration pour répondre à la demande croissante. Face à ces problèmes communs, principalement logistiques, des stratégies collectives sont initiées par différents types d'acteurs locaux : producteurs, institutions, associations et/ou citoyens.

L'ORGANISATION COLLECTIVE EN CIRCUITS COURTS

L'organisation et l'optimisation logistique sont de véritables enjeux pour améliorer l'efficacité des CCP (Figure 1). L'action collective peut permettre la saisie de nouvelles opportunités auxquelles les producteurs, seuls, ne pourraient pas accéder. « *Ainsi les collaborations logistiques permettent aux producteurs de réduire leur temps et leur charge de travail, ainsi que leurs coûts logistiques par la répartition des tâches, la mutualisation d'outils logistiques. Elles permettent d'accéder à de nouveaux marchés en groupant les livraisons et les volumes* » (Cuma France, 2014). Cela se traduit par « *une massification des flux, une mutualisation des moyens, un partage accru de l'information et des compétences, du développement commun de nouveaux services* » (Pipame, 2011).

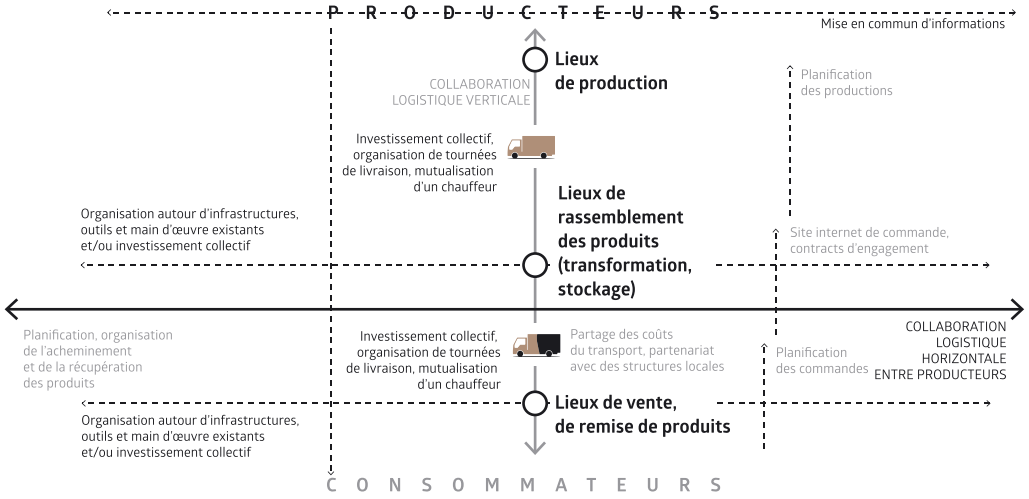
La collaboration verticale

Il s'agit là d'une collaboration entre amont et aval, entre producteur et client. Elle se base sur le partage d'informations permettant la prise en compte des besoins et contraintes de chacun. Elle permet ainsi une meilleure connaissance du marché et une amélioration globale des performances de la chaîne logistique. Ce mode de médiation marchande s'est notamment développé avec la GD. Les bénéfices d'une telle démarche sont nombreux, comme le gain d'efficience par la réduction des coûts et l'augmentation de la productivité, chacun pouvant se concentrer sur son cœur de métier. L'augmentation de la qualité des services rendus, comme l'optimisation des livraisons grâce à une meilleure planification des commandes, améliore le positionnement sur les marchés. Ces liens entre acteurs de la chaîne permettent une meilleure coordination ainsi que le partage des responsabilités et des risques entre partenaires. De nombreuses plateformes physiques et/ou virtuelles ont vu le jour sur ce modèle, notamment pour faciliter l'approvisionnement local de la restauration collective. Cependant, un manque de connaissance mutuelle entre les acteurs persiste, les habitudes de chacun sont difficiles à faire évoluer. De leur côté, les producteurs ont des difficultés à organiser leur travail et à planifier leurs productions en fonction des exigences des clients. Les metteurs en marché, eux, ont parfois du mal à prendre en compte les contraintes des producteurs. Dans l'exemple de la Ruche qui dit Oui, bien que les producteurs reversent des commissions relativement importantes à des prestataires, ils peuvent être confrontés à une annulation de la vente de leurs produits au dernier moment lorsque les commandes sont insuffisantes.

La collaboration horizontale

Il s'agit ici d'une collaboration entre producteurs ayant une offre complémentaire et/ou concurrente basée sur trois motivations : la mutualisation d'infrastructures physiques, des transports et/ou d'informations. Dans cette démarche collaborative, la réduction des coûts et le gain de productivité sont permis par l'amélioration des processus opérationnels. Les échanges de connaissances entre pairs permettent de bénéficier des capacités et compétences des autres. La pénétration de nouveaux marchés est rendue possible grâce à l'extension de la flotte et une meilleure couverture géographique, à une gamme de produits plus complète, en plus gros volumes, et au partage des coûts liés à certains marchés.

FIGURE 1. MODALITÉS DE COLLABORATION LOGISTIQUE DANS LA CHAÎNE DE DISTRIBUTION EN CIRCUIT COURT



(Source : d'après CUMA, 2014)

Dans le cas d'une création de marque collective, le producteur bénéficie d'une image plus lisible et identifiable. Le temps économisé par le partage des activités stimule l'innovation des entreprises qui se concentrent sur leur cœur de métier. Dans la déclinaison en magasin de producteurs ou en atelier de transformation collectif, il est important de souligner l'investissement de départ, qui peut être important (infrastructure, transport, main d'œuvre, etc.), ainsi que le temps nécessaire dédié au fonctionnement de la structure (permanence du magasin, optimisation des collectes et livraisons). Les fortes disparités entre les producteurs peuvent mener à des degrés d'implication variables pouvant être un frein au développement et/ou à la pérennisation de telles collaborations. Néanmoins, les bénéfices peuvent être importants.

Si une collaboration collective semble apporter les solutions aux problèmes de structuration et de durabilité des CCP, il reste de nombreux points de vigilance à surveiller. L'investissement de départ peut être lourd à supporter. La mise en place est chronophage et demande de l'engagement de la part des producteurs s'ils veulent garder la main sur le fonctionnement du projet. Une logistique optimale demande des compétences et des capacités particulières, un accompagnement de qualité est souvent nécessaire. Cet accompagnement doit être spécifique : les producteurs ont souvent fait le choix des CCP pour revendiquer leur autonomie en tournant le dos aux coopératives dites « classiques ». A.H. Prigent-Simonin, enseignante-chercheure, s'est interrogée sur « *comment préserver la liberté d'action de chaque exploitation en CC tout en développant un projet collectif autour d'un outil commun ?* ». Elle note que « *la démarche collective doit permettre la réalisation du projet individuel de l'exploitation et non la contraindre, ni même uniformiser les projets individuels dans un projet commun. Il s'agit de faciliter l'accès des producteurs à des opportunités dont ils n'auraient pas pu bénéficier à titre individuel et non mettre en œuvre une stratégie de production, transformation et commercialisation commune à tous les producteurs membres* » (Pringent-Simonin et Hérault-Fournier, 2012).

Partant de cette vision, un groupe de producteurs-transformateurs et le marché d'intérêt national (MIN) de Montpellier créent actuellement un projet commun d'entrepôt mutualisé qui prendra forme dans « un collectif de distribution et de promotion de produits locaux fins et d'épicerie ». L'objectif est d'accroître l'offre alimentaire locale, de pérenniser et de stimuler l'économie agroalimentaire locale.

VERS UNE NOUVELLE FORME ORGANISATIONNELLE : « *NON, PAS UNE CENTRALE D'ACHAT DE PLUS !* »

Actuellement, le contexte montpelliérain montre un déséquilibre des relations entre distributeurs et producteurs en défaveur de ces derniers. Les producteurs-transformateurs opérant sur le MIN, soit parce qu'ils ont basé leur site de production au sein du pôle de transformation[1], soit parce qu'ils participent aux marchés bimensuels, ont des difficultés à répondre à la demande de leurs clients. Ils se déplacent sans cesse pour de trop petits volumes et se dessaisissent du MIN. Pourtant, historiquement les MIN sont des outils de service public ayant un rôle d'intermédiation durable et équitable entre producteurs et professionnels locaux. Ce sont des lieux où se rencontrent l'offre et la demande, des plateformes logistiques et d'importants centres de communication. Ceci contrairement aux organismes consulaires et institutionnels représentant les producteurs ; bien que recensant les problématiques rencontrées, ces derniers ne sont pas en mesure de proposer des solutions opérationnelles. Ces structures d'accompagnement facilitent la rencontre entre l'amont et l'aval, construisent une image de communication comme par exemple l'organisation de salons ou la marque collective « Sud de France », mais ne sont pas équipées pour répondre aux problématiques opérationnelles et de terrain. Elles représentent néanmoins un relai non négligeable pour la transmission et la pérennité des actions mises en œuvre .

Face à ce constat, la Métropole de Montpellier, actionnaire majoritaire de la société gestionnaire du MIN, s'appuie sur sa politique agroécologique et alimentaire (P2A) pour redonner à son marché de gros le rôle de maillon compétent pour la distribution de produits locaux. Plus qu'une structure collective, il s'agit de réaffirmer le MIN en tant qu'outil fédérateur et normalisé rassemblant les compétences, la logistique, un système d'information et de communication pouvant répondre aux problèmes opérationnels des producteurs.

C'est pourquoi les producteurs-transformateurs ont choisi de co-construire le projet d' entrepôt mutualisé avec le MIN renforçant ainsi son attractivité en « *ressemblant à et rassemblant toutes les énergies disponibles* » (Mazel, 2019). L'objectif n'est pas de créer une centrale d'achat de plus, mais d'encourager l'*empowerment,* ou autonomisation, des producteurs locaux afin de les porter au même niveau d'efficacité logistique que de grands groupes industriels.

En créant une « *coopérative de moyens* » (Foschia, 2019), le MIN veut proposer à chacun de se développer tout en gardant son identité propre et sa liberté d'action. Il s'agit pour les producteurs de s'appuyer sur l'utilisation de ressources et de capacités existantes dans le but de parvenir à un avantage concurrentiel soutenable : « *devenir notre propre grossiste* » (Schenk, 2018). Le marché de gros se positionne comme prestataire de services. Il fournit un service global de solutions opérationnelles souples et flexibles au prix le plus juste (prestations à prix coûtant) pour répondre aux problématiques de terrain et permettre à chacun de développer ses activités. « *Tout le monde n'est pas obligé de tout prendre !* » (Foschia, 2019). Les offres de services proposées sont les suivantes :

- → prestation logistique : la mise en place d'un entrepôt mutualisé permettant des solutions d'entreposage, de transport amont et aval ;
- → prestation commerciale : création et gestion d'une mercuriale, maintenance de la base « articles » et de la base « clients » (compléments de gamme, opportunités, demandes des clients historiques du MIN, etc.), processus administratifs liés aux rapports clients-entreprises, animation du réseau, etc. ;
- → prestation sanitaire / normalisation / labellisation : réalisation de visites de producteurs pour le suivi des projets de certification, de normalisation, accompagnement des éventuels audits ;
- → prestation informatique et traçabilité : logiciel de système de gestion d'entrepôt permettant de bénéficier d'une connaissance parfaite de l'état des stocks et d'une meilleure traçabilité des produits.

Le positionnement du MIN dans ce projet est intéressant, car il s'agit d'une démarche ouverte avec une vision élargie aux problèmes des producteurs dans le but de pérenniser les actions menées.

1. Le pôle de transformation alimentaire est une pépinière destinée à accompagner des entreprises de l'agroalimentaire qui développent une innovation. Celles-ci sont passées de la phase R&D à la phase d'industrialisation de leurs productions sur le MIN (https://www.montpellier3m.fr/actualite/un-p%C3%B4le-de-transformation-pour-le-min).

UNE CAPACITÉ D'ACTION COLLECTIVE EN CONSTRUCTION

Le porteur de projet : le MIN de Montpellier

Le marché de gros de Montpellier vise à se faire reconnaître comme le maillon compétent pour la gestion de projets collectifs de producteurs en CCP. Il est le premier MIN en France à avoir créé, en 2017, un « carreau bio & local » de producteurs qui se tient en même temps que le marché conventionnel pour concentrer les activités. C'est au sein de ces marchés qu'en décembre 2018 naît l'idée du collectif. Les premières rencontres entre producteurs-transformateurs intéressés et le MIN ont lieu en janvier 2019. Il est convenu de faire porter le projet par le MIN pour la période de lancement de 3 à 12 mois. Défini comme plus compétent et plus légitime pour inverser le rapport de force, son appui et son implication crédibilisent le projet et augmentent ainsi la capacité à obtenir des financements. Dans un premier temps, le MIN se lance à fond perdu, endossant tous les risques. Il met à disposition sa responsable de la structuration de l'offre, son consultant *supply chain* et recrute une tierce personne pour co-construire le projet avec les producteurs. Il se positionne ainsi comme le coordinateur et le médiateur entre les différents acteurs concernés.

Les producteurs-transformateurs

Une dizaine au premier appel, ils sont vingt-deux producteurs-transformateurs en février 2019 à montrer leur intérêt pour ce projet. Ce sont en majorité des petites et moyennes entreprises ayant des échelles de développement et économiques différentes. Toutes produisent des produits transformés de qualité supérieure : épicerie salée et sucrée, jus de fruits, vins et alcool, produits frais et ultrafrais, biologiques et/ou conventionnels. Chaque entreprise a son identité propre ainsi que ses circuits de commercialisation. L'intérêt commun des producteurs-transformateurs est le développement et la pérennisation de leur entreprise. Ils cherchent à tirer des bénéfices qu'ils n'auraient pas pu obtenir seuls, à « *profiter des clients des uns pour développer le business des autres* » (Séverac, 2019). Leur but commun est de « *créer de l'intelligence organisationnelle qui permettra à tout le monde de se développer* » (Séverac, 2019). Pascal Peny, responsable de l'incubateur AgroValo Méditerrannée à Montpellier SupAgro, s'interroge : « *Comment des acteurs dépassent des problèmes de concurrence pour soutenir un projet collectif qui apportent des solutions utiles à tous ?* » (Peny, 2019). La mobilisation et l'engagement des producteurs sont essentiels pour la réussite du collectif. Ses membres doivent être en capacité de fixer des règles et de s'organiser afin de devenir acteurs de son fonctionnement. Leur disparité ne doit pas être un frein à leur mobilisation, ils sont peut-être différents mais complémentaires. Ils partagent un objectif commun. Le collectif doit reposer sur une volonté de créer un réseau de valeurs, une logique d'alliance. L'intérêt individuel ne doit pas nuire à l'intérêt commun. C'est l'une des raisons pour lesquelles le projet propose des prestations à la carte permettant à chaque producteur membre du collectif de choisir la prestation qui l'intéresse. De ce fait, il tire bénéfice de ce qu'il apporte au groupe sans subir les coûts liés à l'entrée des autres. Une fois les producteurs convaincus par les opportunités que peut leur apporter la coopération, il est nécessaire qu'ils soient en capacité de développer une entente collective.

Afin de créer de la cohésion de groupe, pour que les producteurs apprennent à se connaître, un séminaire a été organisé en mars 2019 chez un producteur membre. Cette journée, organisée par la responsable de la structuration de l'offre du MIN et animée par le responsable de l'incubateur de Montpellier SupAgro, s'est déroulée sous forme de deux ateliers participatifs. En introduction, chaque entreprise participante a été invitée à présenter son activité, à se localiser sur une carte de la région et à exposer son intérêt et ses attentes vis-à-vis du projet. Puis un premier atelier participatif a été mis en place afin d'esquisser le *business model* : que peuvent construire les producteurs en commun pour répondre aux besoins des clients ? Quelle promesse fait le collectif et comment y répond-il ? Ensuite, la pause déjeuner a permis d'échanger, de découvrir et déguster les produits de chacun. Puis un deuxième atelier a été mis en place afin de concevoir les règles du jeu interne du collectif. Celles-ci doivent établir les valeurs communes : comment les producteurs vont-ils fonctionner les uns avec les autres ? Qui sont les membres du collectif ? Pour quoi faire ? Qui a le droit d'agir sur quoi ? Etc. Ces règles doivent rester malléables et complémentaires, pour « *ne pas faire de sectarisme*

car plus il y a de concurrence sur le marché mieux il se fait ». De plus « *il n'y a pas de mauvaise concurrence, il vaut mieux l'intégrer que la subir* » (Séverac, 2019). Pour ce faire, plusieurs groupes de travail ont été créés ainsi qu'un comité de pilotage tournant et représentatif de l'ensemble du collectif (filières, mode de livraison, éloignement par rapport au MIN, parité, etc.) afin de faciliter la prise de décision collective. La définition de l'identité du collectif est un point central car en découleront les règles de fonctionnement.

Accompagnateur et appui à la structuration du projet : l'incubateur AgroValo Méditerranée

AgroValo Méditerranée est le site d'incubation de Montpellier SupAgro. Cet outil scientifique accompagne les projets innovants en lien avec la recherche agronomique. Ses compétences dans les domaines des sciences économiques, sociales et de gestion sont un appui majeur pour le MIN et les producteurs afin de développer le projet et l'accompagner dans sa structuration. C'est un gage de qualité et d'expertise supplémentaire. Grâce à des conseils et à sa dynamique de réseau, l'incubateur permet de crédibiliser le projet et ainsi d'ouvrir les portes des financiers, des partenaires et même des clients.

La Métropole de Montpellier, la démarche BoCal

En signant le Pacte de politique alimentaire urbaine de Milan en 2015, la ville de Montpellier s'est engagée à mettre en œuvre des actions publiques en partenariat avec la recherche pour la formulation de politiques visant à construire un système alimentaire durable sur son territoire. La « démarche BoCal, du bon et du local » est un outil de communication de la P2A de la Métropole. Son objectif est d'inciter le consommateur à repenser sa manière de consommer en promouvant les circuits courts et les initiatives locales pour une alimentation durable territoriale. Elle recense sur un site Internet et dans un annuaire papier les producteurs locaux, les points de vente et les événements adhérant à cette démarche. C'est un support de communication intéressant pour le collectif afin de garantir l'image et la qualité de ses produits sur le territoire.

ÉVOLUTION DU PROJET : DURABILITÉ ET POINTS DE VIGILANCE

Ce projet d'action collective mixe collaboration verticale et horizontale. Cette forme de coopération logistique proposée par le collectif semble apporter les solutions aux problèmes de structuration et de durabilité rencontrés par les producteurs-transformateurs membres.

Durabilité du projet

Développement économique du territoire

L'objectif partagé par la Métropole et le collectif est l'accroissement de l'offre alimentaire locale auprès des consommateurs locaux afin de stimuler et de pérenniser l'économie agroalimentaire locale tout en renforçant la durabilité des exploitations. Á ce jour, le projet a permis de créer un emploi temporaire. Il est envisagé dans un avenir proche de faire appel à des commerciaux indépendants pour promouvoir le groupement auprès des distributeurs locaux. Leur mission sera entre autres d'assurer le développement des débouchés du collectif et de permettre de pénétrer de nouveaux marchés, comme par exemple la restauration collective ou les comités d'entreprises.

Des prix justes pour les producteurs

Les prix de vente des produits sont établis par les producteurs qui restent maîtres de leur stratégie commerciale. Cependant, ils bénéficient de l'expertise du MIN qui les accompagne dans la fixation d'un prix cohérent en fonction de la cible choisie. Le but est de garantir le prix le plus juste pour tous.

L'échange et le partage de connaissances

Lors de la première réunion, il a été décidé d'inclure des producteurs partageant les mêmes valeurs afin de développer une collaboration entre pairs. En outre, le collectif veut s'ouvrir à la jeunesse en stimulant l'apprentissage et le partage de connaissances. Ce projet doit redonner de la valeur au métier de transformateur et faire monter en compétences les producteurs membres du collectif.

Une alimentation saine pour tous

Cette montée en compétences doit permettre de garantir des produits de qualité (norme HACCP,

emballage et étiquetage conformes, etc.) afin de préserver la santé des consommateurs.

Environnement
L'une des finalités du projet est la préservation de l'environnement par la maîtrise des flux de transport. La mutualisation des transports induit une réduction de l'impact environnemental des produits transportés. L'optimisation de la logistique urbaine doit permettre de rationaliser les trajets et ainsi réduire les émissions de carbone et les gaz à effet de serre.

Points de vigilance du projet

Ainsi le partenariat entre les producteurs-transformateurs et le MIN vise à améliorer la circulation de l'information et la coordination entre les parties prenantes, évitant à la fois au collectif l'investissement de départ et le temps dédié au fonctionnement de la structure. Il n'en reste pas moins des points de vigilance à surveiller pour éviter les freins au développement et à la pérennisation d'une telle structure.

La transparence
L'une des problématiques majeures des CCP est le manque de connaissance mutuelle des acteurs. Dans le cas présent, le MIN joue un rôle d'intermédiation. Il est en charge de faire circuler l'information entre amont et aval et de permettre une meilleure vision du marché. Il devra également promouvoir le collectif, et mettre en place une communication vers les clients portant à la fois sur les producteurs, les produits et la traçabilité de ces derniers. Si ce projet doit garantir des prix justes pour les producteurs, ces derniers ont néanmoins exprimé la volonté de vendre des produits très qualitatifs, « *chers, bons et tracés* ». Cela risque de poser des problèmes d'accessibilité à des produits de qualité pour une majorité de la population et de réduire la clientèle potentielle et les débouchés.

L'*empowerment *des producteurs
L'un des enjeux de ce projet est le renforcement de l'*empowerment* ou autonomisation des producteurs. Le MIN doit rester un outil. Les producteurs doivent s'approprier le projet. C'est de leur engagement que dépendront la réussite et la pérennisation du collectif. Les producteurs devront rapidement choisir une forme juridique en adéquation avec le mode de gouvernance choisi.

La capacité d'action collective
Il est nécessaire de faire attention à l'engagement de chacun. Les producteurs doivent « *s'entendre, parler d'une même voix* » (Séverac, 2019). C'est la raison pour laquelle il est important d'établir des règles du jeu internes engageantes et partagées, fixant des bases communes. Elles aideront à créer de la confiance dans le groupe. Ces règles devront être construites de manière inclusive et dans un processus d'adhésion et non par la contrainte.

CONCLUSION

Ce collectif de distribution et de promotion de produits locaux est une organisation sociale visant à aider les producteurs à se réapproprier la chaîne de valeur de leurs produits et à acquérir plus d'autonomie. Mutualiser les fonctions de la commercialisation et de la distribution est un moyen de se structurer et d'accéder à des marchés plus diversifiés en restant des entreprises décentralisées. Cependant, il faut veiller à la pérennité d'une telle organisation dans une logique de durabilité, c'est-à-dire savoir si la valeur ajoutée ne sera pas finalement captée par les fonctions de l'aval au détriment de la rémunération des producteurs. La création de collectifs de producteurs pour le développement et la pérennisation de circuits courts exige la construction d'un cadre approprié, impliquant de nouveaux enjeux liés notamment à l'action collective et la création de capital social, afin de maintenir l'existence et la compétitivité de TPME de transformation sur le marché.

BIBLIOGRAPHIE

CUMA FRANCE, 2014. *Organisation collective de la logistique dans les circuits courts alimentaires.* Disponible sur Internet : www.cuma.fr/sites/default/files/2014_03_28_dossier_collaborations_logisitques_circuits_courts.pdf

PIPAME, 2017. Économie sociale et solidaire : la filière des circuits courts alimentaires. Ministère de la Transition écologique et solidaire, ministère de l'Économie et des Finances, 58 p. Disponible sur Internet : https://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions_services/etudes-et-statistiques/prospective/PIPAME-circuits-courts-alimentaires.pdf

PRIGENT-SIMONIN A.H., HERAULT-FOURNIER C., 2012. Au plus près de l'assiette. Pérenniser les circuits courts alimentaires. Quæ, 264 p.

Entretiens

FOSCHIA JC., consultant supply chain d'Adéquations, entretien le 19/12/2018 à Montpellier.

MAZEL M., responsable structuration de l'offre du MIN Mercadis, entretien le 24/01/2019 à Montpellier.

PENY P., responsable de l'incubateur d'entreprises innovantes AgroValo Méditerranée, entretien le 20/02/2019 à Montpellier.

SCHENK N., productrice-transformatrice Filigree, entretien le 19/12/2018 à Montpellier.

SÉVERAC P., vigneron Domaine Ricardelle de Lautrec, entretien le 25/01/2019 à Montpellier.

Cette étude s'est également basée sur l'entretien suivant, dont les contenus sont venus enrichir l'analyse :

Réunion des producteurs, entretien le 10/03/2019 à Sète.