

# **Les plateformes d'intermédiation territorialisées, garantes de l'engagement des acteurs et de la pérennité des CCAP ?**

## **Une analyse à partir des proximités et des modes de gouvernance**

**Thierry, Léa**

**Vallorem - Université de Tours - IAE**

**[lea.thierry@univ-tours.fr](mailto:lea.thierry@univ-tours.fr)**

**Garcia, Fabienne**

**Vallorem – Université de Tours - IAE**

**[fabienne.garcia@univ-tours.fr](mailto:fabienne.garcia@univ-tours.fr)**

**Coutelle, Patricia**

**Vallorem – Université de Tours - IAE**

**[patricia.coutelle@univ-tours.fr](mailto:patricia.coutelle@univ-tours.fr)**

**Zoukoua, Eric-Alain**

**Vallorem – Université d'Orléans - IAE**

**[eric-alain.zoukoua@univ-orleans.fr](mailto:eric-alain.zoukoua@univ-orleans.fr)**

### **Résumé :**

---

Au sein des circuits courts alimentaires de proximité (CCAP), nous assistons à l'émergence de plateformes d'intermédiation territorialisées ayant pour objectif d'assurer, d'une part, la mise en relation des agriculteurs avec des clients potentiels sur un territoire, d'autre part, la gestion logistique des flux physiques et des flux d'informations liés. Cependant, la création du collectif à l'origine des plateformes de CCAP est souvent contrariée par le difficile alignement entre logiques individuelles et logiques collectives qui affecte leur pérennisation. Cette recherche s'intéresse aux mécanismes qui permettent l'adhésion des acteurs à ces plateformes et leur

engagement sur la durée. Nous mobilisons le concept de proximité et les modes de coopération et de gouvernance afin de spécifier les relations au sein d'un CCAP puis nous réalisons une étude qualitative auprès de deux plateformes et de leurs acteurs pour expliciter les spécificités liées à la construction des mécanismes d'engagement.

**Mots-clés :** circuits courts, plateforme, gouvernance, proximité, coopération

---

# **Les plateformes d'intermédiation territorialisées, garantes de l'engagement des acteurs et de la pérennité des CCAP ?**

## **Une analyse à partir des proximités et des modes de gouvernances**

### **INTRODUCTION**

Le développement des circuits courts et de proximité alimentaires (CCAP) constitue une tendance de plus en plus marquée dans les systèmes d'approvisionnement agro-alimentaires, répondant à la demande des consommateurs qui cherchent des produits locaux de qualité et aux politiques des institutions européennes et françaises qui souhaitent développer une consommation plus durable (programme Farm2Fork lancé par l'Union Européenne en 2021, lois Egalim en France). En effet, les CCAP se distinguent des supply chains alimentaires conventionnelles par la diminution du nombre d'intermédiaires, voire la création d'un lien direct entre le producteur et le consommateur (Chafotte et Chiffolleau, 2007), par le développement des proximités géographiques et relationnelles (Chevallier *et al.*, 2014) mais aussi par leur caractère alternatif lié au modèle économique fondé sur une juste rétribution des producteurs, aux objectifs sociaux d'une offre alimentaire saine et de qualité, et aux enjeux environnementaux du fait de la relocalisation des productions, du développement des cultures biologiques, de la conservation d'espèces régionales (Thomé *et al.*, 2021 ; Bayir *et al.*, 2022) et de la volonté des acteurs politiques de favoriser la consommation locale dans les cantines scolaires.

Alors que la vente directe à la ferme et sur les marchés rencontre aujourd'hui des limites en termes de volumes, de conservation des produits et de clients, le développement des CCAP repose de plus en plus sur des mécanismes de coopération entre les différents acteurs des CCAP

(Lutz *et al.*, 2017) que sont les agriculteurs, les logisticiens, les transformateurs, les clients particuliers ou professionnels... Les acteurs institutionnels tels que les Chambres d'Agriculture, les Départements, les Communautés de Communes essayent de promouvoir ces coopérations en particulier au sein des PAT (Projets Alimentaires Territoriaux), conscients que les seuls cadres législatifs et réglementaires ne sont pas suffisants pour créer et soutenir dans le temps cette dynamique de coopération. Ces actions collectives inter-organisationnelles ont permis l'émergence de plateformes d'intermédiation territorialisées ayant pour objectif d'assurer, d'une part, la mise en relation des agriculteurs avec des clients potentiels sur un territoire, d'autre part, la gestion logistique des flux physiques et des flux d'informations liés. Ces plateformes digitales ou hybrides deviennent ainsi des acteurs structurant du réseau, constituant des méta-organisations qui permettent de développer des innovations et des améliorations logistiques (Berti et Mulligan, 2016 ; Cantù *et al.*, 2021).

Le concept de méta-organisation permet de comprendre les processus de regroupement d'organisations selon des structures diverses de nœuds de réseaux ou de fédérations assurant un rôle organisationnel de « secrétariat » (Arhne et Brunsson, 2004 ; 2010). Ces méta-organisations comprennent ainsi des associations ou organisations dont les membres sont eux-mêmes des organisations. Ce concept regroupe ainsi différentes situations organisationnelles : partenariats, alliances, associations d'organisations. Les plateformes de CCAP au regard de leurs caractéristiques sont donc des méta-organisations.

Cependant, la création du collectif à l'origine des plateformes de CCAP est souvent contrariée par le difficile alignement entre logiques individuelles et logiques collectives et par d'éventuelles tensions liées à l'installation d'une stratégie de coopération entre agriculteurs fournissant des produits similaires (Cassière *et al.*, 2021). De plus, les difficultés de coordination et les choix de gouvernance lors de la création et lors de l'opérationnalisation de ces plateformes influencent leur capacité à se pérenniser et nécessitent des compromis pour les

acteurs participant (Cleveland *et al.*, 2014 ; Bavec *et al.*, 2023). Les proximités activées propres aux CCAP semblent jouer un rôle dans l'engagement sur un temps long des acteurs dans le collectif de la plateforme. Peu de travaux en sciences de gestion et management se sont, à notre connaissance, intéressés aux liens entre les types de proximités et les modes de gouvernance conduisant à comprendre la pérennité de la coopération entre les acteurs des plateformes de CCAP. Ainsi, l'objectif de cette recherche à visée exploratoire est de répondre à la question suivante : comment l'engagement des acteurs participant à la vie et au fonctionnement des plateformes de CCAP se crée et se maintient en fonction des caractéristiques de celles-ci et quel est le rôle des parties prenantes de la méta-organisation dans cette dynamique ? A cet effet, nous mobilisons conjointement les différentes dimensions de la théorie de la proximité (Boschma, 2005 ; Torre, 2010) qui sont adaptées au contexte spécifique des CCAP et le cadre de la gouvernance des coopérations de type plateformes B2B (Kretschmer *et al.*, 2020 ; Ratajczak-Mrozek *et al.*, 2024). Nous avons réalisé une étude qualitative portant sur deux plateformes de la région Centre-Val de Loire servant d'intermédiaire de commercialisation et de logistique entre agriculteurs et professionnels, dont en particulier les restaurant scolaires.

## **1. CADRE THEORIQUE**

### **1.1 LES CCAP : VERS UNE COOPERATION MULTI-ACTEURS AU CŒUR D'UN RESEAU TERRITORIAL**

Historiquement, le monde agricole s'est structuré à partir de coopérations entre agriculteurs (aides à la moisson, aux vendanges ou transhumance commune vers les estives), mais aussi avec des coopérations amont (Cuma pour le matériel, coopératives semences) et aval pour la distribution et la commercialisation des produits révélant un fonctionnement en réseau territorialisé (Lucas *et al.*, 2014). Au niveau aval, ces coopérations se sont aussi principalement spécialisées par filières (viande, céréales, oléagineux, vin...) pour traiter du volume et sont

formalisées sous forme de coopératives dont les agriculteurs sont les adhérents, comme Terrena dans la volaille ou Tereos pour le sucre. Ces coopératives adossées aux filières ont souvent adopté les codes et le fonctionnement de l'agro-industrie sauf pour les plus petites structures (laiteries locales ou petites coopératives vinicoles par exemple) tout en développant une dimension partenariale avec leurs parties prenantes externes (Saïssset, 2016).

Les circuits courts, du fait de leur définition légale qui ne permet qu'un seul intermédiaire marchand entre le producteur et le consommateur, peuvent difficilement relever de cette coopération traditionnelle en filière dont l'intégration amont et aval nécessite de nombreux intermédiaires. De nouvelles formes de coopération plus horizontales sont apparues pour répondre d'une part à la définition légale des circuits courts et d'autre part aux nouvelles motivations et attentes de proximité des consommateurs liées à ces circuits (Ploeg, 2014 ; Giampetri et al., 2018). En particulier, différentes formes de coopération à la vente dont la structuration a souvent été soutenue par les collectivités territoriales se sont développées dans les CCAP (Naves, 2016) : AMAPs, magasins de producteurs, marchés à la ferme, drive fermier ou plateforme type *La ruche qui dit oui* ... Ces coopérations relèvent soit de la mise en commun et du partage par les agriculteurs de ressources (moyens de commercialisation, support logistique, connaissances...) tels que l'analysent Jaouen et al. (2020) pour les magasins de producteurs, soit de la création collective d'un nouvel acteur pivot de type de plateforme (ou food hub), qui aide, le plus souvent, à la mise en relation d'un réseau d'acteurs, qui coordonne la logistique et facilite les innovations (Berti et Mulligan, 2016 ; Noireaux et Edzengte, 2020). Par ailleurs, Koopmans et al. (2018) soulignent que nombre de ces initiatives de coopération se jouent à un niveau local et se traduisent par une amélioration de la coordination à la fois horizontale et verticale. Ils en concluent que l'engagement des parties prenantes dans les projets ainsi que l'intégration des enjeux de la coopération dans les politiques publiques définies par les acteurs institutionnels (à différents niveaux : local, régional, national) constituent des

éléments essentiels dans la réussite des projets de coopération agricole. Ces acteurs institutionnels jouent un rôle fédérateur, en particulier par l'animation des PAT et la mise en relation des acteurs pour la construction de ces projets de coopération (Chiffolleau, 2017). Pour Ploeg (2014), c'est l'encastrement des acteurs dans ces nouveaux réseaux constitués par les CCAP soutenus par des infrastructures à dimension socio-matérielle et par une volonté d'action collective qui leur permet de se positionner dans les espaces laissés par l'agro-industrie traditionnelle.

## **1.2 LES DIMENSIONS DE LA PROXIMITÉ DANS LES CCAP**

Alors que la dimension de proximité géographique est inhérente à la définition des CCAP, cette proximité n'est pas suffisante pour organiser les interactions nécessaires à la structuration d'un réseau (Suire et al., 2018). C'est pourquoi, nous élargissons ce concept, en utilisant la théorie de la proximité (Torre et Rallet, 2005 ; Boschma, 2005 ; Torre, 2010), à d'autres dimensions pertinentes dans le contexte des CCAP.

Les théories de la proximité mettent en évidence une approche multidimensionnelle de ce concept. L'école française de la proximité (Rallet et Torre, 1995 ; Torre, 2010 ; Torre et Talbot, 2018) propose de présenter la proximité en deux volets : le volet spatial, dite aussi proximité géographique, qui regroupe les proximités métrique, temporelle et circulaire (Paché, 2006) et le volet non-spatial, traitant des proximités sociales, commerciales et institutionnelles, aussi appelé proximité organisée (ou relationnelle), ces deux dimensions s'articulant dans une dynamique temporelle. Dans les CCAP, les collectifs créés sont souvent structurés selon des contraintes et facilités de proximités géographiques mais répondent aussi à des logiques de similitudes et d'appartenance, logiques relevant de la proximité organisée (Mundler et Rouchier, 2016). Par ailleurs, les proximités en tant que telles sont neutres et existent à l'état

latent, elles nécessitent d'être activées pour permettre le développement d'interactions et faciliter la structuration de collectifs (Leonard, 2024).

En marketing, Bergadaà et Del Bucchia (2009) définissent cinq types de proximités qui rendent compte des interactions entre le consommateur et le point de vente : proximité d'accès (similaire à la proximité géographique de Torre (2010)), proximité identitaire (liées aux valeurs partagées), proximité relationnelle, proximité de processus (importance accordée au processus d'approvisionnement et de distribution des produits), proximité fonctionnelle (efficacité de l'activité d'achat). Ces dimensions permettent de rendre compte du rôle de la proximité dans l'interaction entre producteurs et clients finaux dans les CCAP (Hérault-Fournier et al., 2011).

Le courant interactionniste (Boschma, 2005 ; Bouba-Olga et Grossetti, 2008) décline la proximité selon cinq dimensions qui stimulent les interactions : proximité géographique, proximité sociale avec le développement de relations encadrées entre acteurs au niveau micro, mais également proximité cognitive, proximité institutionnelle et proximité organisationnelle.

La proximité cognitive se définit en termes de « socle de connaissances partagées afin de communiquer, comprendre, absorber et traiter l'information nouvelle », la proximité institutionnelle reprend quant à elle précisément les formes de partage des valeurs, de culture et de normes qui s'établissent au niveau macroéconomique et la proximité organisationnelle se réfère à la mesure dans laquelle des relations ou des contacts sont partagés dans une structure organisationnelle, que ce soit à l'intérieur ou entre organisations.

Enfin, une dernière dimension de proximité appelée proximité technologique (Knoben and Oerlemans, 2006) se réfère au niveau de connaissances et de compétences technologiques dont disposent les acteurs pour partager et faciliter le développement de nouvelles technologies. Cette proximité technologique se rapproche très fortement du concept de maturité digitale (ou technologique) dans les relations B2B2C qui mesure la capacité des entreprises à activer ces ressources technologiques (Hortovanyi et al., 2023). Dans le cas des CCAP, les proximités

technologiques auraient tendance à constituer un frein à la coopération via les plateformes digitales du fait de la faible maturité digitale de certains producteurs. Des solutions digitales plus simples, type Whatsapp, permettant une connexion directe entre les acteurs peut permettre de lever une partie de ces freins (Michel-Villareal et al., 2021).

Le tableau 1 dresse un état des recherches ayant mobilisé les théories de la proximité pour analyser les mécanismes de structuration et de fonctionnement des CCAP français.

**Tableau 1 – Rôle des proximités sur les mécanismes de structuration des CCAP.**

<b>Auteurs Sujet de l'étude</b>	<b>Dimensions de la proximité</b>	<b>Rôle dans la structuration des CCAP</b>
Hérault-Fournier, Merle, Prigent-Simonin (2012) <i>Perception par les consommateurs de la proximité dans les CCAP</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Géographique (accès)</li> <li>• Identitaire</li> <li>• Relationnelle</li> <li>• De processus</li> </ul>	Existence des 4 proximités mais rôle prépondérant de la proximité identitaire dans la construction de la confiance à l'égard du point de vente collectif du CCAP.
Chevallier, Dellier, Plumecocq, Richard (2014) <i>Caractérisation des CCAP en fonction des proximités</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relationnelle</li> <li>• Géographique</li> <li>• Institutionnelle</li> </ul>	Principal : adaptation au consommateur Secondaire : circuit local mais transport non pris en compte Sous-exploitée : individualisme des CC, hétérogénéité des producteurs
Kacioui-Maurin, Lazzeri Gracia-Campo, Mesini, Michon (2021)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Géographique</li> <li>• Relationnelle</li> <li>• Fonctionnelle</li> <li>• Institutionnelle</li> </ul>	Combinaison des 4 types de proximité avec la coordination logistique souvent impulsée par une collectivité locale qui définit la proximité géographique.
François-Lecomte, Prim-Allaz, Innocent, Kreziak (2022) <i>Motifs de recours des consommateurs aux CCAP pendant le Covid</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• D'accès</li> <li>• Relationnelle</li> <li>• De processus</li> <li>• Fonctionnelle</li> </ul>	5 motifs activés issus des dimensions de la proximité de recours aux CCAP par les consommateurs pendant le Covid
Gillerot (2023) <i>Rôle des proximités dans la constitution et le fonctionnement d'un collectif de producteurs</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Géographique</li> <li>• Organisée</li> </ul>	Quand les 2 proximités existent à l'origine du collectif, modalités de contrôle du collectif moins formelles et moins contraignantes qui fonctionnent sur la confiance
Issaka, Beaurain (2024) <i>Rôle des proximités dans le développement des PAT</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Géographique</li> <li>• Relationnelle</li> <li>• Institutionnelle</li> </ul>	Permettent la mise en place des PAT Insuffisante pour développer des actions collectives en dehors des PAT
Baron, Cros, Radhoui (2024) <i>Effet des proximités sur la motivation des producteurs à intégrer un CCAP</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Géographique</li> <li>• Sociale</li> <li>• Organisationnelle</li> <li>• Institutionnelle</li> <li>• Cognitive</li> </ul>	Pas d'effet sur la motivation mais est présente avec la commercialisation en CCAP Effet positif Effet positif Impact négatif

D'une part, certaines recherches soulignent l'activation des proximités dans le choix des consommateurs de recourir et de faire confiance aux CCAP. D'autre part, les différentes dimensions de la proximité jouent un rôle dans la participation des producteurs et d'autres parties prenantes à la construction de collectifs organisés permettant la commercialisation en CCAP. Plus spécifiquement en reprenant la typologie de Boschma (2005), les proximités géographiques déterminent souvent a priori les limites des possibilités d'appartenance à un collectif (exploitations proches, PAT, collectif départemental) et les proximités sociales (ou relationnelles) favorisent les démarches d'adhésion. Les proximités institutionnelles et organisationnelles sont présentes et nécessaires mais souvent insuffisantes pour permettre au collectif d'assurer une gouvernance dans la durée qui corresponde aux aspirations propres des acteurs des circuits courts. La proximité cognitive est peu étudiée sauf dans l'étude de Baron et al. (2024) où elle apparaît comme un facteur négatif de l'engagement des producteurs qui estiment trop important l'effort de compétences à mobiliser pour participer au collectif.

Pour la suite de notre étude, nous retiendrons la distinction de Torre (2010) de proximité géographique et proximité organisée, avec au sein de cette dernière, plusieurs dimensions qui correspondraient aux dimensions de Boschma (2005), nous rapprochant ainsi de l'approche cumulative des proximités de Bouba-Olga et Grossetti (2008). Cette première analyse confirme le rôle des deux types de proximité dans la structuration des circuits courts mais montre que la structuration et la pérennisation des coopérations ne peuvent être expliquées à elles seules par les théories de la proximité, renvoyant à une perspective plus politique, au sens de la régulation des jeux de pouvoir et de la coordination d'un collectif (Talbot, 2010), ce que nous assimilons ici à la gouvernance des plateformes. Ainsi, les modes de gouvernances adoptées par ces coopérations jouent un rôle complémentaire dans l'engagement des acteurs et des parties prenantes dans la durée.

### 1.3 COOPERATION DANS LES CCAP ET GOUVERNANCE DES PLATEFORMES

Les recherches sur les CCAP montrent que ceux-ci tendent à s'organiser et évoluent d'une relation directe entre un producteur autonome et ses consommateurs ou une entraide informelle entre producteurs vers une coopération plus structurée, proche de la forme hybride décrite par Williamson (1985) dans la théorie des coûts de transactions. Cependant, ces coopérations prennent une forme souvent différente des coopérations classiques entre organisations (en particulier dans le domaine agricole) car elles entretiennent un lien fort avec le territoire qui rend spécifique l'objet de la coopération relatif au développement territorial, elles s'appuient sur des valeurs communes attachées aux circuits courts (juste rémunération des producteurs, produits de qualité, respect des ressources naturelles) et tendent à diversifier le type d'acteurs et parties prenantes concernés par cette coopération (Cleveland *et al.*, 2014 ; Raulet-Croset, 2021). Aussi, ces nouvelles coopérations donnent-elles lieu à de nouvelles formes d'actions collectives (Jaouen *et al.*, 2020 ; Amichi *et al.*, 2021) et à une gouvernance multi-acteurs (Koopmans *et al.*, 2018). Dans le cas des CCAP organisés en plateforme, les acteurs directs sont les producteurs, les clients qui peuvent être de natures diverses (particuliers, restaurateurs, restaurants collectifs, magasins...), et une éventuelle méta-organisation créée pour animer et coordonner ce réseau (sous forme d'association, de coopérative ou de société privée). Les parties prenantes sont constituées des acteurs institutionnels (collectivités locales, chambres d'agriculture, associations de producteurs, associations pour l'agriculture biologique...) qui agissent notamment comme facilitateurs de ces coopérations, et des fournisseurs de ressources pour la coopération comme les entreprises de services numériques développant des plateformes digitales ou logisticiens réalisant du transport.

Ehlinger *et al.* (2015) proposent de définir quatre types de finalités distinctes pour la gouvernance de réseaux territorialisés : définir une stratégie pour le réseau, coordonner les relations entre acteurs du réseau, contrôler la mise en œuvre de la stratégie et la cohésion du

réseau, accompagner le développement local. Toutefois, ces auteurs soulignent les difficultés rencontrées par la gouvernance du réseau à répondre à l'ensemble des finalités du fait de l'hétérogénéité des acteurs et de la multiplicité de leurs attentes. Ces finalités sont mises en œuvre au travers de la combinaison de mécanismes contractuels et relationnels de gouvernance au sein de la structure de coopération. Ring et Van de Ven (2014) décrivent la mise en place d'une gouvernance de relations coopératives entre les différents acteurs du réseau comme suivant plusieurs étapes selon un cycle ininterrompu. Tout d'abord, les acteurs développent des attentes communes à travers des négociations formelles mais aussi partagent de façon plus informelle des relations permettant la création de sens : ce premier travail du collectif prend en compte les risques encourus par la coopération mais aussi la confiance à l'origine du rapprochement des acteurs. Dans un second temps, l'engagement des acteurs dans l'action collective se fait par un contrat formel ou plus informel, déterminant les règles de fonctionnement du collectif : c'est à cette étape qu'apparaît la notion de gouvernance inter-organisationnelle et qu'est créée éventuellement la méta-organisation. Dans une troisième étape, le collectif fonctionne, développe des mécanismes de coordination entre acteurs et des interactions entre personnes qui permettent de faire évoluer le collectif vers de nouvelles négociations. Les proximités organisées fortement présentes dans les CCAP alimentent ces mécanismes relationnels mais peuvent aussi se dissoudre dans la durée par manque de dispositifs contractuels assurant la cohérence de l'ensemble et la pérennisation des relations entre les membres du collectif (Amichi *et al.*, 2021). De plus, les mécanismes de gouvernance relationnelle engendrent une complexité liée à la prise en compte des multiples acteurs et des ambiguïtés dues aux relations de coopération entre les producteurs (Carbone, 2017).

Les mécanismes contractuels et relationnels restent présents quand cette coopération prend la forme d'une plateforme comme élément de structuration et de coordination du réseau, ce qui relève alors de la méta-organisation et influence les interactions entre les acteurs participant à

cette plateforme (Ratajczak-Mrozek *et al.*, 2024). Les choix de gouvernance collective de cette méta-organisation de type plateforme reposent sur cinq piliers (Mukhopadhyay et Bouwman, 2019, Chen *et al.*, 2022) :

- Le design de la méta-organisation : structure de direction, modalités d'intégration de la plateforme, poids des différentes parties prenantes dans la décision.
- Les mécanismes de coordination : partage de valeurs communes, partage des informations, règles de fonctionnement, d'incitation et de contrôle.
- La création de la valeur : positionnement sur le marché, accords d'exclusivité, partage des ressources.
- L'appropriation de la valeur : partage des revenus équitables, des risques et respect des réputations.
- Les principes et choix techniques d'architecture de la plateforme qui conditionnent son évolutivité, sa modularité et réduisent les comportements opportunistes.

Pour les CCAP, le design de la méta-organisation joue un rôle central car il s'agit de donner voix à une pluralité d'acteurs qui ont développé des stratégies individuelles variées et dont la cohésion dépend initialement des proximités géographiques et sociales. La construction de cette coopération avec les acteurs de la plateforme (approche bottom up) et non à partir d'un acteur pivot imposant sa solution (approche top down) complexifie cette construction (Monda *et al.*, 2023). Les problèmes de coordination et de gouvernance pour les plateformes des CCAP ont été détaillés par Bavec *et al.* (2023) qui soulignent la présence de défauts d'alignement entre le design de la méta-organisation et ses mécanismes de coordination, problèmes qui n'ont été encore que peu étudiés. Enfin, le développement de telles plateformes est dépendant de l'effet de réseau (ou effet boule de neige) qui permet la création de valeur par l'intégration de nouveaux acteurs dans la plateforme attirés par cette même création de valeur (Blackburn *et al.*, 2023). Or dans le cas des CCAP, il existe une tension entre la limitation du réseau liée au partage

de proximités (géographiques et organisées) nécessaires pour intégrer le collectif et collaborer au sein de la plateforme et son extension sur laquelle se fonde le business model de ces plateformes. Nous nous proposons donc d'étudier comment l'activation des proximités et les choix de gouvernance des plateformes de CCAP favorisent l'engagement des acteurs et la pérennisation de ces plateformes.

#### 1.4 CONSTRUCTION D'UN CADRE D'ANALYSE

La revue de littérature réalisée ci-dessus nous permet de déterminer les éléments qui permettent la coopération et l'engagement des acteurs au sein des méta-organisations que sont les plateformes alimentaires territorialisées (cf. Tableau 2). Ainsi, les caractéristiques de cette coopération (multi-acteurs, inter-organisationnelle, activant les proximités et prenant la forme d'une plateforme digitale ou hybride) se combinent aux caractéristiques de la gouvernance inter-organisationnelle (contractuelle et/ou relationnelle) adoptée par la méta-organisation ainsi créée.

**Tableau 2 – Caractéristiques et éléments de coopération au sein de CCAP de type plateforme.**

Caractéristiques de la coopération	Eléments
Multi-acteurs	Implication des différents acteurs et parties prenantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Producteurs</li> <li>• Clients particuliers</li> <li>• Clients professionnels</li> <li>• Collectivités locales</li> <li>• Groupements agriculteurs</li> <li>• Fournisseur digital</li> <li>• Logisticiens</li> </ul>
Fondée sur l'activation des proximités	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Géographiques</li> <li>• Organisées</li> </ul>
De forme plateforme digitale / hybride	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Design de la méta-organisation</li> <li>• Coordination</li> <li>• Création de valeur</li> <li>• Appropriation de la valeur</li> <li>• Architecture technique</li> </ul>

Cette combinaison est représentée dans la figure 1 ci-dessous qui propose une typologie de quatre types de plateformes en fonction des dimensions de la proximité géographique *versus* organisée qui sont principalement activées et des dimensions de la gouvernance contractuelle *versus* relationnelle qui prédominent.

**Figure 1 – Type de plateforme en fonction des éléments principaux de proximité et gouvernance.**

	Gouvernance contractuelle Principalement activée	Gouvernance relationnelle Principalement activée
Proximité Géographique Principalement activée	Plateforme commerciale locale Objectif principal : valeur économique fondée sur échanges locaux	Plateforme collective locale Objectif principal : valeur sociale fondée sur échanges locaux
Proximité Organisée Principalement activée	Plateforme commerciale Responsable Objectif principal : valeur économique fondée sur commerce labellisé étendu	Plateforme collective responsable Objectif principal : valeur sociale fondée sur commerce labellisé étendu

La plateforme commerciale locale correspond à une plateforme de mise en relation de producteurs locaux avec des consommateurs et/ou clients professionnels locaux (exemple : [www.mangeztouraine.fr](http://www.mangeztouraine.fr)) où la proximité géographique souvent limitée au territoire (échelle administrative de département ou de la région) est clairement activée. Le producteur intègre la plateforme par contrat d'adhésion et le client par création d'un compte client. Simples plateformes digitales, elles assurent une coordination par le marché avec un objectif de création de valeur économique (trouver de nouveaux clients ou de nouveaux fournisseurs) pour les partenaires tout en maintenant des échanges locaux dans une zone géographique restreinte, souvent au niveau du département. Les interactions entre organisations induites par le fonctionnement de la plateforme commerciale locale relèvent alors d'un dispositif proche de la proximité organisationnelle de Boschma (2005).

La plateforme collective locale privilégie aussi un critère de localisation restreint (proximité géographique) mais se développe aussi à partir d'échanges relationnels beaucoup plus présents et informels que le type précédent, comme des réunions, rencontres entre producteurs... Les acteurs s'engagent dans la création de la plateforme par une aspiration à un mode de production / consommation locale engagé qui se rapprocherait un peu des AMAP mais avec l'intermédiation de la plateforme qui apporte plus de souplesse dans les achats et les propositions de produits (exemple : [www.croquez-local.fr](http://www.croquez-local.fr)).

La plateforme commerciale responsable se fonde sur un partage de valeurs ou de normes propres (produits biologiques par exemple, produits issus d'une même Appellation d'Origine Contrôlée) qui sont à l'origine de la création de la plateforme relevant ainsi dans un premier temps de la proximité institutionnelle. Elle propose une conception plus élargie de la proximité géographique fonctionnant plus par opportunités. La plateforme propose aux producteurs et aux clients une coordination logistique permettant la distribution des produits avec éventuellement des infrastructures de stockage ou du matériel de livraison. L'objectif de création de valeur d'une telle plateforme est économique avec un partage sur des valeurs communes comme un label ou une filière de qualité et l'accès à un service logistique.

Enfin, la plateforme collective responsable est créée à partir de valeurs et normes partagées et discutées par les différents acteurs. L'engagement dans une plateforme de ce type se développe par un réseau relationnel activant essentiellement des proximités sociales, et plus ponctuellement des proximités institutionnelles et cognitives. Les producteurs et clients sont actifs dans la gouvernance de la plateforme. La structuration de la méta-organisation permet d'évoluer vers une proposition de coordination au plus près des attentes des acteurs. L'objectif de création de valeur se situe au niveau social avec le développement d'une production/consommation responsable qui intègre le respect du producteur et la qualité du produit fourni.

Ainsi, l'engagement des acteurs lors de l'étape de création de la méta-organisation, leur maintien comme membre actif de la structure et l'enrôlement de nouveaux acteurs dépendent de l'alignement des acteurs avec le type de plateforme. Par ailleurs, l'appartenance d'une plateforme à l'une des catégories de cette typologie n'est pas figée et peut évoluer au cours du temps selon les contraintes externes mais aussi par le jeu des acteurs et des parties prenantes. L'objectif de notre étude terrain est d'analyser comment, sur deux plateformes alimentaires territorialisées pour lesquelles l'activation des proximités et les choix de gouvernance diffèrent, l'engagement des acteurs se crée et se maintient et quel est le rôle des parties prenantes de la méta-organisation dans cette dynamique.

## **2. METHODOLOGIE**

Notre méthodologie se fonde sur une recherche qualitative portant sur deux cas de plateformes de CCAP. Le recours à l'étude de cas est justifié par la compréhension d'un phénomène complexe, ici les relations des partenaires fonctionnant en réseau avec une méta-organisation (Halinen et Törnroos, 2005). De plus, ce phénomène ne peut être étudié en dehors de son contexte (Yin, 2014) puisque la spécificité des territoires joue un rôle majeur dans les CCAP. Les deux plateformes étudiées ont été choisies car elles sont d'une part, représentatives de deux types différents de plateformes tels que décrits dans la partie précédente, et d'autre part, elles sont similaires en nombre de producteurs engagés, ce qui facilite la comparaison.

### **2.1 CONTEXTE DE L'ETUDE**

Afin de mieux comprendre les interactions entre les différents types de proximités engendrées par les circuits courts et les incidences de la gouvernance des méta-organisations sur la relation partenariale, nous avons mené des entretiens auprès de deux types d'acteurs : des producteurs et des gestionnaires de plateformes en lien avec la restauration scolaire. Pour ces derniers, le

choix a été fait de se concentrer sur des plateformes dont les clients sont les établissements scolaires. Ce choix a été effectué pour plusieurs raisons. D'une part, les régions, départements et mairies souhaitent de plus en plus faire appel à une production locale pour valoriser leur engagement auprès des acteurs de leur territoire et conduire leur politique RSE. D'autre part, les établissements scolaires sont de taille variée et leurs besoins ne sont pas tous formulés de la même manière (avec appel d'offre ou sans appel d'offre), ne sont pas identiques (grande ou petite quantité), et réguliers (dépendent des menus). Ces cas d'études permettent ainsi d'apprécier différentes situations possibles en termes de proximités et de gouvernance au sein d'un groupe de partenaires tous professionnels.

**Tableau 3 - Caractéristiques des plateformes d'approvisionnement rencontrées.**

N° PF (plateforme)	Date de création	Statut	Composition bureau	Rayonnement	Nombre de producteurs
PF1	2023	Association loi 1901	9 membres : -producteurs ; -transformateurs ; -institutionnels (association régionale de producteurs bios)	Régional	90 (producteurs et producteurs appartenant à des groupements de producteurs)
PF2	2017	Association loi 1901	Co-présidence entre : -producteurs ; -restauration collective.	Départemental	85 producteurs

Notre étude a donc été réalisée auprès de deux responsables de deux plateformes situées en Région Centre-Val de Loire. Ces plateformes ont en commun de répondre un objectif d'agrégation et de distribution des aliments locaux vers les établissements publics, notamment scolaires, grâce à une mise en commun de ressources permettant de mieux apparier l'offre et la demande (Cleveland, 2014). Elles possèdent toutefois des caractéristiques différentes en termes d'ancienneté, de composition du bureau de l'association de la plateforme, de rayonnement, du nombre de producteurs engagés (tableau 3).

PF1 couvre l'ensemble de la région Centre Val de Loire et emploie deux salariés alors que PF2 se limite à l'équivalent d'un territoire départemental avec une zone géographique à cheval sur les départements de l'Indre et de l'Indre-et-Loire et emploie 5 salariés. Les produits proposés par PF1 sont exclusivement issus d'agriculture biologique tandis que PF2 alterne entre produits conventionnels et biologiques. Elles possèdent chacune le même logiciel métier ([www.socleo.com](http://www.socleo.com)) et l'allotissement des commandes se fait à la charge des producteurs. La différence majeure entre ces deux plateformes réside dans leurs systèmes de ramasse-livraison.

**Tableau 4 - Caractéristiques des producteurs rencontrés en Région Centre-Val de Loire.**

PF 1	N° producteur	Spécialisation	Département région CVL	Modes de vente en circuit-court (en dehors de la plateforme rencontrée)
	Prod1	Grande culture (céréales) - Transformation de pâtes	Loir-et-Cher (41)	Restauration privée - Restauration collective - Magasins de producteurs
	Prod2	Grande culture (céréales) - Transformation de pâtes	Indre-et-Loire (37)	Vente à la ferme - Magasin de producteurs - AMAP - Commerces détaillants - Restauration collective
	Prod3	Polyculture - Bovin viande	Eure-et-Loir (28)	Restauration privée - Vente à la ferme - <i>via</i> plateforme
	Prod4	Maraîchage (fruits et légumes)	Loiret (45)	Vente à la ferme - AMAP - GMS
	Prod5	Grande culture (céréales) - Transformation de pâtes	Eure-et-Loir (28)	Restauration collective
PF 2	Prod6	Ovins et caprins	Limitrophe Indre-et-Loire (37) et Indre (36)	Vente à la ferme - Commerces détaillants
	Prod7	Maraîchage	Indre (36)	Vente à la ferme - Commerces détaillants

Enfin, nos entretiens se sont poursuivis auprès de sept producteurs situés sur l'ensemble de la Région Centre-Val de Loire. Ces producteurs ont en commun d'appartenir à un des réseaux de

plateformes rencontrées en amont. En parallèle à la plateforme, chaque producteur pratique la vente en circuit-court selon différents modes de vente et dont la diversité varie en fonction de l'exploitation (tableau 4).

## 2.2 CHOIX METHODOLOGIQUES

L'étude qualitative réalisée auprès des producteurs et des deux gestionnaires de plateformes a fait l'objet de la construction de plusieurs matériaux d'analyse. Deux guides d'entretiens semi-directifs ont ainsi été formalisés afin d'adapter les interviews aux différents acteurs rencontrés. Les entretiens ont été intégralement enregistrés puis retranscrits et ont fait l'objet d'une analyse thématique manuelle approfondie [en double aveugle par les auteurs](#). Cette analyse nous permet de mettre en évidence certains thèmes caractéristiques des concepts mobilisés dans la littérature, détaille la formalisation des liens entre les acteurs en prenant en considération la typologie proposée.

Les rubriques des guides d'entretien formalisés ont été organisées de la manière suivante :

- Pour les producteurs : présentation des caractéristiques générales des acteurs, leur logistique et l'organisation générale de l'exploitation, la logistique et l'organisation pour les établissements scolaires, les relations avec les établissements scolaires (formelles, informelles, types de proximités)
- Pour les responsables de plateformes : présentation du contexte d'émergence de la plateforme, la mise en œuvre du projet, le fonctionnement actuel, les relations et interrelations entre acteurs du réseau, la logistique et l'organisation des producteurs engagés, les résultats et modes d'évaluation de l'activité.

Enfin, nous avons complété ces entretiens par un recueil de données secondaires qui est venu enrichir nos données et surtout permettre de mieux comprendre le contexte dans lequel évoluent ces plateformes (Ellram et Tate, 2014). Nous avons ainsi eu l'opportunité de participer à des

réunions avec les chambres d'agriculture sur le sujet, d'avoir une présentation du logiciel SOCLEO utilisé par les deux plateformes. Enfin, une veille continue a été réalisée sur les sites internet de différentes plateformes enrichie par la lecture des rapports rédigés à l'occasion des PAT et PAD.

Les données ont été traitées manuellement avec la mise en exergue comme base de codification des différents types de proximité et des dimensions de la gouvernance, à l'instar de la matrice proposée.

### **3. RESULTATS**

Dans le cadre des résultats de cette étude, nous présentons successivement les caractéristiques des deux plateformes étudiées à l'aide des éléments conceptuels définis ci-dessus puis nous identifions les proximités activées et les modes de gouvernance permettant la création de valeur et la pérennité des deux cas étudiés.

#### **3.1 PROXIMITE ORGANISEE ET MODE DE GOUVERNANCE CONTRACTUELLE : LE CAS D'UNE PLATEFORME COMMERCIALE RESPONSABLE**

L'analyse des entretiens réalisés avec le directeur et certains producteurs adhérents à PF1 nous permet de mieux comprendre le rôle structurant de la proximité organisée et d'une gouvernance principalement contractuelle.

##### **3.1.1 Emergence de la plateforme : la proximité organisée entre acteur institutionnel et groupement de producteurs permet une création de sens**

La création de PF1 a débuté à la suite d'échanges initiés entre des collectivités territoriales et une association régionale pour la promotion de l'agriculture biologique. Ces acteurs ont partagé le constat d'un manque de solution en matière d'approvisionnement en produits locaux et

biologiques à l'échelle de la Région Centre-Val de Loire. A l'issue de cette problématisation, l'association a créé un groupement de 23 producteurs potentiellement intéressés à l'idée de participer à la création d'un projet de plateforme. Ces producteurs sont tous adhérents initialement à l'association et ont en commun d'appartenir à la filière biologique : *“Donc de fil en aiguille, Béatrice<sup>1</sup> (chargée de mission de l'association) a discuté avec les producteurs car elle avait aussi la charge du relationnel avec les producteurs donc elle a mis en lien et convenu avec les agriculteurs de l'intérêt de monter une structure qui puisse satisfaire la demande”* (Resp. PF1).

Ces premières négociations illustrent l'activation d'une proximité organisée de départ entre acteurs institutionnels et groupement de producteur. En effet, l'interaction des acteurs autour d'une problématique commune contribue à la fois à former un espace de relation commun entre parties prenantes et à développer des logiques de similitudes au travers de la formation d'une représentation commune du projet. Cette activation est ici rendue possible par une mobilisation *ad hoc* entreprise par l'acteur institutionnel et est vectrice de création de sens pour les producteurs. Elle est toutefois facilitée par une proximité sociale organisée antérieure entre ces acteurs résultant du partage d'un même réseau social, en l'occurrence celui du réseau associatif, sans pour autant avoir déjà entrepris de coopérations antérieures au sein de celui-ci (Nilsson, 2019).

### **3.1.2. Un design et une architecture technique issus d'un réseau national de plateformes B2B de produits de l'agriculture biologique**

*“Donc c'est comme ça qu'a un peu été créé le réseau national. C'est un réseau national avec pas qu'une plateforme en France et, lors de la création de l'association, le bureau a pris une structure d'un réseau déjà existant quoi. C'est pour ça que c'est le réseau Plateforme 1 en Centre-Val de Loire”* (Resp. PF1). Lors de la création de l'association chargée de la gestion de la plateforme, plusieurs autres structures associatives régionales de ce type existaient déjà dans

le réseau national. L'association de la région Centre-Val de Loire s'est donc calquée sur les standards des structures existant ailleurs avec une représentation paritaire au niveau du conseil d'administration qui veille à équilibrer les origines géographiques des acteurs qui y siègent (tous les départements de la région sont représentés) et les structures représentées (producteurs versus représentant des associations bio). Les producteurs sont liés à la plateforme par une adhésion dont le montant est actuellement de 100 euros par an.

Par ailleurs, le substrat technique sur lequel repose la plateforme digitale, en l'occurrence le logiciel Socleo, a été induit par le réseau national. Ainsi le design et l'architecture technique de PF1 reprend en grande partie les standards et normes proposés par l'acteur national tout en veillant à s'adapter aux configurations locales. A partir de ces caractéristiques, la mobilisation des acteurs se fait à la charge du directeur de la plateforme. Ces démarchages se font par le biais d'associations locales situées dans des territoires où le nombre de producteurs investis dans la plateforme est jugé insuffisant. Ces sollicitations sont complétées par un effet de réseau (bouche à oreille) entre producteurs : *« On a beaucoup de producteurs qui viennent par le « bouche à oreille » parce qu'ils connaissent le voisin ou lors de réunions qu'ils font. Il y a différents groupements d'agriculteurs biologiques ou lors des différentes présentations que moi je peux faire lors des AG par exemple dans différentes associations locales où je lance un appel à des producteurs pour dire dans le département de tel territoire "je n'ai pas de producteurs locaux. Est-ce que ça vous intéresse de me rejoindre ?" Donc c'est à la fois et du sourcing de ma part mais c'est aussi du bouche à oreille »* (Resp. PF1).

### **3.1.3. La coordination opérationnelle de la plateforme fondée sur des mécanismes de gouvernance contractuels et sur une proximité organisée**

Le directeur et le salarié de la plateforme organisent les mécanismes de coordination logistique de la plateforme : ils recensent auprès des producteurs les calendriers de production, chaque semaine ils envoient et réceptionnent les fichiers Excel répertoriant les quantités des produits

pouvant être vendus et les saisissent dans le logiciel. Au niveau des prix, une commission se tient deux fois par an par type de producteur afin de déterminer des prix de vente acceptables par l'ensemble des producteurs d'un même type de produits. Pour le transport, il peut être pris en charge par différents acteurs : un transporteur logistique réalise une tournée si les quantités sont jugées suffisantes, les producteurs peuvent livrer directement à la plateforme ou aux établissements de la restauration publique. De façon ponctuelle, le directeur actuel de la plateforme peut endosser cette responsabilité lors de ses trajets pendulaires. Le choix des tournées répond ainsi à la triple contrainte des impératifs de délai des clients, des quantités à transporter, et de la proximité géographique qui est privilégiée étant donné l'étendue de la région.

### **3.2. PROXIMITE GEOGRAPHIQUE ET MODE DE GOUVERNANCE RELATIONNEL : LE CAS D'UNE PLATEFORME COLLECTIVE LOCALE**

Dans le cadre de PF2, la construction a été élaborée en fonction d'une proximité géographique et de modes de gouvernance relationnels. Cependant, en devenant opérationnelle, la plateforme tend à développer une proximité organisée plus structurante que la proximité géographique initiale.

#### **3.2.1. L'émergence de la plateforme provient d'une proximité géographique et se structure autour d'un acteur tiers**

Dans le cadre de la mise en place de cette plateforme entre territoires, c'est un schéma logistique qui a vu le jour entre deux départements mitoyens (Indre et sud de l'Indre-et-Loire), concrétisé ensuite par la création d'une association avec une salariée chargée d'établir les liens entre établissements scolaires et producteurs, sans contrat. *“Pendant 6-8 mois, une étude a été réalisée et à la fin de cette étude, durant laquelle il y avait eu des temps de rencontres entre producteurs, avec les élus, avec les collectivités, enfin cantines scolaires, ils ont mis en place*

*un schéma. Aujourd'hui qu'on a toujours. Un schéma de réception et de livraison, donc sans stockage ou très peu de stockage, voilà pour approvisionner au quotidien les cantines” (Resp. PF2).*

Ce schéma qui reflète la volonté de mettre en place une structure plus pérenne de la relation a d'abord dû dépasser le scepticisme des producteurs et des établissements scolaires : *les producteurs et les cantines qui étaient là déjà plusieurs années, y croient plus trop. Ils disaient « ça fait depuis 2012, 2011 qu'on en parle ». En fait, ça vient, ça marche pas, ça viendra jamais tout ça” (Resp. PF2).* La concrétisation du projet a vu le jour avec la création de l'association et le recrutement d'une salariée : *“Voilà avec des bouts de ficelle un peu au départ, parce que donc moi je l'ai toute seule comme salariée. On faisait les réceptions, les livraisons. J'étais hébergée par le Parc Naturel Régional au niveau des bureaux, donc on n'avait pas de charge à part mon salaire” (Resp. PF 2).*

### **3.2.2. Le design de la plateforme PF2 et son architecture technique construits pas à pas**

La construction du projet de PF2 est différente de celui de PF1 en raison de la volonté ancienne d'une structuration géographique mais sans concrétisation formelle. Ce sont des modes de gouvernance relationnels qui ont contribué à sa concrétisation : *“c'est un projet qui était dans les têtes déjà depuis plusieurs années, notamment sur 2 territoires, le PNR, donc parc naturel régional de la Brenne, et le pays Castelroussin, donc le pays de Châteauroux, qui travaillaient déjà avec des producteurs et qui avaient envie de travailler là-dessus.” (Resp. PF2).* En effet, des projets précédents avaient été mis en place par le Conseil Régional avec les acteurs de la restauration scolaire mais ces projets restaient assez anecdotiques : *“A ce moment-là, il y avait déjà des projets qui ont été financés par le Conseil régional sur la mise en place de catalogues, sur des menus de saison. Voilà y a eu déjà des choses qui ont été lancées comme ça pendant plusieurs années les cantines pouvaient mettre en place des menus, mais chaque producteur livrait individuellement les commandes, donc ça pouvait faire 3 kilos par ci, 5 kilos par là et*

*donc du coup c'était du temps déjà c'est du temps de prise de commande pour les professionnels. Et puis c'était du temps pour les producteurs en termes de préparation, de commande et de logistique” (Resp. PF2). Ainsi, le défaut de coordination logistique et commerciale des projets précédents a conduit à un développement très limité et finalement à un avortement de ces tentatives. Pour PF2, la décision a été prise de mettre en place une solution plus pérenne qui propose cette coordination aux producteurs comme aux clients. “Donc c'est là qu'est née l'idée de mettre en place un outil type plateforme. Donc ça, ça a commencé en 2016. Les 2 collectivités sont mises ensemble en lien avec le la chambre d'agriculture et ils ont fait appel à un bureau d'études qui s'appelle éco SEP” (Resp. PF2).*

L'architecture technique de la solution est la même que pour PF1, c'est la solution SOCLEO qui a été retenue. Pour cette architecture technique, une introduction des acteurs pas à pas a été un facteur de réussite : *“C'est le fait qu'on ait commencé petit à petit à petit, on a augmenté donc du coup, il n'y a pas eu de prise de risque,...il y a parfois des plateformes qui investissent beaucoup dès le départ, qui ont des locaux des charges énormes et en fait qui se plombent”. “On a fait très attention au départ on était sur un tout petit territoire ce qui a permis de gonfler petit à petit et de pareil, avoir un impact au niveau de la logistique qui a augmenté au fur et à mesure” (Resp. PF2).*

Le projet s'est développé de manière séquentielle par des mises en relation : *“On est parti avec très peu. On est parti avec 8 producteurs et 6 cantines. Voilà, mais en fait ça va assez vite, à partir du moment où ça y est, c'était concret, on a augmenté très vite en les adhésions d'un côté comme de l'autre. À la fin de l'année, on était déjà une quarantaine de producteurs. Et les 35 établissements. Et puis et puis ça augmente au fur et à mesure. Aujourd'hui, on a 90 établissements et 85 producteurs, ça augmente toujours” (Resp. PF2). Des règles informelles conditionnent la présence et l'adhésion du côté des producteurs : *“en fait, avant de nous installer, moi j'ai fait un BPREA pendant un an où on a des stages et ma maîtresse de stage**

*travaillait avec la plateforme. Et puis du coup quand j'ai démarré les crèmes, il n'y avait pas 50 solutions pour aller chercher les collectivités” (Prod 6, PF2). Ce sont ces relations informelles, de bouche à oreille, qui ont permis le développement de cette méta-organisation par un effet de boule de neige au niveau du réseau social.*

### **3.2.3. D'une proximité géographique à une proximité organisée pour dépasser des tensions dues à la diversité des acteurs.**

Le schéma de ramasse-livraison mis en place au sein de cette plateforme se compose actuellement de neuf points de massification organisés sur l'ensemble du territoire et de 13 points de livraison pour les clients ; PF2 dispose aussi de camions qui réalisent ces tournées sur les points de massification. Ce schéma vise à optimiser le temps de distribution des producteurs en [1] réduisant le temps de trajet initialement nécessaire pour atteindre les établissements et [2] en organisant ces points durant les matinées où ont lieu les marchés et/ou à proximité des points de vente approvisionnés en circuits-courts. Les producteurs peuvent également livrer directement vers les établissements de la restauration publique quand les quantités ou les distances le justifient.

Néanmoins, le recrutement d'une salariée au sein de la structure a clairement permis le passage d'une proximité géographique à une proximité organisée. La gestionnaire actuelle de la plateforme qui a été intégrée au projet dès l'émergence a finalement opérationnalisé le discours par la mise en place de réunions organisées entre les producteurs : *“Après il y a aussi cette histoire de bio et de non bio. Avec PF2, on se voit tous, quand on a fait la réunion du CA... Il y a et les collectivités et nous quoi. On a tous le même objectif : s'entendre... Il faut parce que eux ils ont leurs contraintes mais on a aussi les nôtres” (Prod 6, PF2). PF2 propose aussi un accompagnement et de la formation pour les restaurants afin qu'ils soient davantage à même de s'approvisionner avec des produits proposés par la plateforme.*

### **3.3 DYNAMIQUES D'EVOLUTION DES PLATEFORMES ET APPORT DU TIERS DE CONFIANCE**

#### **3.3.1. Evolution de la méta-organisation : l'appui de la gouvernance dans l'activation des proximités**

Les mécanismes de gouvernance majoritairement déployés dans le réseau varient entre les deux plateformes rencontrées. PF1 a une gouvernance marquée par le déploiement de mécanismes majoritairement contractuels (adhésion, signature d'un contrat pour les producteurs). A la différence de ce premier cas, PF2 se distingue par une gouvernance reposant principalement sur des mécanismes relationnels. L'absence d'articulation entre mécanismes contractuels et relationnels peut toutefois être sujet à des tensions pour les acteurs du réseau.

Ce constat est visible pour PF1. La prédominance du mécanisme contractuel limite les possibles relations entre producteurs et restauration publique. Pourtant, deux des producteurs rencontrés mentionnent les nécessaires rencontres auprès des établissements scolaires pour un approvisionnement réussi : *“Parce qu'ils ne changent pas, ils ne changeront pas leurs méthodes de travail pour nous, alors que moi tous les chefs avec qui je travaille ont changé leur méthode pour le produit [...] Moi si j'avais su ça dès le départ, je leur ai dit “ban ce n'est même pas la peine de les prendre. Donc il y a bien une découverte client aussi...”* (Prod2, PF1).

Pour les producteurs 1 et 2, les expériences antérieures auprès de la restauration publique ont abouti à certaines modifications organisationnelles afin d'obtenir une coordination entre offre et demande. En l'occurrence, ces producteurs sont tous deux spécialisés dans la transformation de pâtes qui nécessitent un temps de cuisson inférieur aux produits conventionnels habituellement livrés dans ces établissements. Ainsi, le développement d'une interconnaissance entre acteurs a permis de faire émerger un alignement organisationnel propice à une mise en coordination entre eux. A terme, la proximité organisée, et plus précisément cognitive, entre producteurs et restauration publique, c'est-à-dire le partage d'un socle de connaissances permettant de comprendre et communiquer l'information (Boschma, 2005), a assuré le maintien

des relations d'échanges. L'ouverture à de nouveaux établissements publics *via* la plateforme est alors jugée contraignante pour ces producteurs notamment par le manque de mécanismes relationnels dans la mise en coordination. La proximité organisée, nécessaire à la coordination des acteurs, peine à se maintenir sans l'appui de mécanismes relationnels entrepris par la plateforme qui privilégie une relation contractuelle fondée sur l'accroissement du nombre de transactions.

Pour PF2, la proximité géographique de départ entre les acteurs devient, au fil du temps, une proximité organisée. Cette évolution s'explique par l'appui de mécanismes relationnels, entrepris par la directrice de la plateforme. L'organisation de réunions, de visites d'exploitations et d'échanges entre les différents acteurs du réseau tend à activer une proximité organisée à la fois relationnelle et cognitive afin d'aboutir à une logique de co-construction tant en termes de design de la méta-organisation, que de création et appropriation de la valeur, de principes de coordination et de structure technique de la plateforme : *“Alors du coup, on prend des temps, on prend des réunions, on a des réunions de travail par filière, notamment au niveau des maraîchers, une maraîchère, pour savoir, pour se mettre d'accord sur un fonctionnement, sur des produits, sur des prix, sur qui fait quoi, pour que chacun s'y retrouve”* (Resp. PF2). Ces accords plus ou moins formalisés entre acteurs répondent aux besoins d'un apport relationnel entre producteurs conventionnels et producteurs biologiques dans la mise en place d'une coordination pérenne : *“Je crois que les légumes c'est 10-15% du CA de la plateforme. Dans les légumes c'est 80% de conventionnel et 20% de bio. Il y a trois producteurs en conventionnel et 8 en bio. Ce qui ne fait pas grand-chose à partager... Donc là c'est en train de changer, ça marche plus tout à fait comme ça.”* (Prod7, PF2). La proximité cognitive est rendue ici possible par un “potentiel de communication perçue” (Nilsson, 2019) entre acteur, notamment dans le partage d'espaces similaires, pouvant aboutir à la formation d'une relation de confiance

(Nilsson, 2019). Cette activation découle des choix de gouvernance relationnels de la plateforme.

### **3.3.2. L'acteur-tiers comme garant de confiance**

Nos entretiens révèlent le rôle de l'acteur-tiers dans la coordination du réseau. Pour les producteurs, son apport est perçu comme élément facilitant la mise en lien des acteurs autour de projets communs : *“Loches proposait de dire qu'il fallait trouver des solutions pour les producteurs. Ok. Et puis moi j'aimerais rentrer dans les collèges de Loches. Je trouve dommage de pas arriver à percer par là. Pourquoi on n'arrive pas à franchir cette barrière des départements 36-37 ? ... De toutes manière pour y rentrer c'est super dur donc si tu n'as pas quelqu'un qui fait ton lien...”* (Prod6, PF2). Pour PF1, l'acceptation d'une relation contractuelle pour les producteurs est vectrice de tensions. Bien que la contractualisation diminue les risques de comportements opportunistes tout en maximisant l'efficacité du réseau, deux des producteurs rencontrés mentionnent une réticence de départ vis-à-vis de cette formalisation. Cette attitude se justifie par nos enquêtés comme réponse à la crainte d'une perte de leur relationnel auprès de la restauration publique scolaire, comme le mentionne une des productrices rencontrées : *“[...] Ah oui, si j'étais contactée en direct par un chef de restauration scolaire, fallait que je leur envoie et à la fin c'est même plus moi qui facture, c'est eux qui facturent en direct. Donc bah normal puisqu'ils payent une com'. Donc en fait moi ça m'a vachement refroidi. Donc j'ai envoyé un mail en disant que voilà, l'ensemble du contrat me convient sauf ces articles-là”* (Prod2, PF1). Ces tensions peuvent néanmoins s'atténuer avec l'apport d'un acteur-tiers dont la présence contribue à la formation de la confiance des producteurs vis-à-vis de la plateforme. Pour la productrice 2, son refus initial de la relation contractuelle s'est suivi d'une acceptation à la suite de l'entrée de son mari dans le même réseau associatif initialement engagé dans la construction de la plateforme : *“Richard (son mari) est rentré dans l'antenne associative. Après il y a eu cette histoire de plateforme. On lui a demandé*

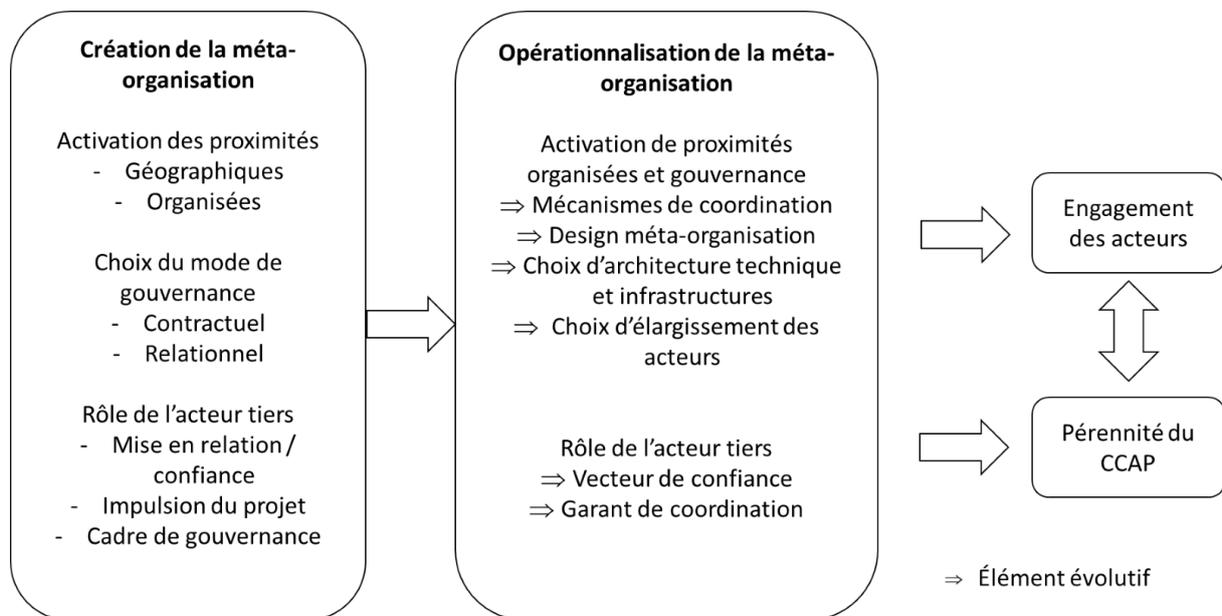
*parce que moi j'avais plus ou moins émis un refus quand on m'a demandé de rentrer sur cette plateforme. Richard est rentré (dans l'association) et ils lui ont redemandé. Richard il est y est de loin. Bon, on écoute machin et cetera. On regarde de loin ce qui se passe et, malgré tout, on est rentré sur la plateforme” (Prod2, PF1). En étant perçu comme suffisamment légitime pour les producteurs, ce réseau associatif assure une fonction de médiation (Dari, Paché, 2015) et exerce une influence sur la décision de la relation contractuelle. Dans certains cas, l'acteur-tiers peut également jouer un rôle de garant des coordinations entre acteurs (Geindre, 2005). Pour un des producteurs rencontrés, son engagement à la plateforme se fait par l'intermédiaire d'une coopérative de producteurs. Cette coopérative se place comme intermédiaire entre producteurs et plateforme et suscite un engagement indirect du producteur rencontré vis-à-vis de PF1. En effet, son adhésion à la coopérative est antérieure à l'arrivée de la plateforme. Ce producteur n'a pas de relation contractualisée avec cette dernière et l'ensemble de son organisation d'approvisionnement est gérée par la coopérative en question : “*Donc non je n'ai rien de contractualisé. En fait, c'est le groupement qui dit, qu'on propose tant de volume dans l'année. C'est la coopérative qui gère tout ça. Dans le principe avec la coopérative, je sais que j'ai tant de volumes à faire pour eux*” (Prod4, PF1). La présence des acteurs-tiers dans le réseau de la plateforme contribue au management des tensions inter-organisationnelles. Son influence sur la régulation des relations contribue à apporter une cohérence à l'action collective (Dari et Guieu, 2023, Gundolf et al., 2006).*

#### **4. DISCUSSION ET CONCLUSION**

Le développement des CCAP connaît aujourd'hui des limites liées à leurs caractéristiques (diversité de volume, produits et clients) et nécessite de mettre en place des coopérations qui leur facilitent l'accès à de nouveaux marchés dont celui de la restauration collective. L'émergence de plateformes d'intermédiation territorialisées, en tant que méta-organisations

qui mettent en relation les producteurs et de nouveaux clients difficilement accessibles comme les restaurants scolaires, souffre parfois d'un défaut d'alignement entre les intérêts collectifs représentés par la méta-organisation et les intérêts individuels des producteurs et des clients. L'étude de deux plateformes ayant fait des choix différents dans les dimensions de proximité activées auprès de leurs acteurs et parties prenantes et dans les modes de gouvernance mis en place, fait ressortir plusieurs éléments qui peuvent contribuer à comprendre l'engagement des acteurs et la pérennisation de ces plateformes.

**Figure 2 – Dynamique de pérennisation de la méta-organisation issue des résultats obtenus.**



La dynamique des plateformes étudiées permet de distinguer deux phases distinctes telles que présentées dans la figure 2 qui développent chacune des mécanismes différents : une phase de création et une phase d'opérationnalisation de la méta-organisation. Cette proposition répond au besoin émis par Torre (2010) de développer l'analyse des dynamiques de proximité. Par ailleurs, nos résultats mettent en évidence le rôle central joué par l'acteur tiers (Geindre, 2005) dans l'activation des proximités et la structuration des modes de gouvernance idoines au fonctionnement efficace des deux faces de la plateforme (producteurs et clients).

Dans les deux cas PF1 et PF2, l'activation des proximités s'est opérée à travers la création d'une association loi 1901 pour jouer le rôle d'animateur. Cette association porteuse de valeurs de l'économie sociale et solidaire qui caractérisent les CCAP organise en amont les relations avec les producteurs sur la base d'un alignement de valeurs. Dans le cas de la PF1, la proximité organisée est activée au départ au regard du fait que les acteurs à la base de sa création sont des acteurs institutionnels bien établis : une association de producteurs bio et des collectivités territoriales autour de la consommation bio. Les valeurs portées par l'association interviennent ici comme un facteur incitatif de l'engagement des acteurs et parties prenantes impliqués dans la plateforme. En recourant à un directeur salarié pour faire vivre cette méta-organisation, les acteurs et parties prenantes facilitent ainsi l'appariement des attentes des producteurs et des clients d'une part et d'autre part apportent une réponse aux problèmes de pérennisation de la plateforme. Cette proximité organisée induit une gouvernance contractuelle caractérisée par une adhésion et une obligation des parties dans le cadre d'un formalisme clair.

Dans le cas de PF2, la proximité géographique activée au départ dans la phase de création a été l'occasion de nouer les relations entre les acteurs et parties prenantes qui appartenaient à un même espace territorial et qui peinaient à œuvrer ensemble. La création de la plateforme à travers la création d'une association a été perçue comme un élément de structuration et de pérennisation du projet. Son fonctionnement a permis de dépasser la seule proximité géographique pour organiser l'action des acteurs et des parties prenantes, ce qui a donné lieu à une activation de plus en plus forte de la proximité organisée au cours de la phase d'opérationnalisation. Les acteurs, au regard de la libre adhésion à la plateforme et à une participation large aux organes de décision, donnent plus de poids à une gouvernance de type relationnel.

Nos résultats montrent ainsi que la gouvernance qu'elle soit contractuelle ou relationnelle apparait aux côtés de la proximité organisée comme principal levier de structuration et de pérennisation de la plateforme ainsi que d'engagement des acteurs. Lors de la phase d'opérationnalisation, les modes de gouvernance activés permettent le passage d'une proximité organisée restreinte à une proximité organisée élargie. Nos résultats soulignent aussi le rôle central joué par le tiers qui renforce la confiance entre les acteurs et offre un cadre d'échange sur la base de mécanismes de gouvernance, soit contractuels, soit relationnels. Ce tiers instaure également la confiance sur la plateforme et est garant de la coordination entre les acteurs et les parties prenantes. En somme, la proximité géographique s'avère être pour les plateformes d'intermédiation territorialisées un premier élément de connexion lors de la création de la plateforme ou de l'adhésion des producteurs mais son rôle dans l'engagement et la pérennité des plateformes semble faible voire négatif si des mécanismes de coordination et de contrôle relevant de la proximité organisée ne se mettent pas en œuvre (Bavec *et al.*, 2023). L'activation de la proximité organisée couplée à une gouvernance contractuelle ou relationnelle constituent des leviers qui favorisent l'engagement des parties ainsi que la pérennité de la plateforme. Le rôle du tiers apporteur de confiance est aussi déterminant dans la vie et le fonctionnement de la plateforme. Son action fait ainsi disparaître le rôle que joue la proximité géographique au profit d'une proximité organisée élargie ou d'une proximité organisée restreinte.

Cette étude de cas multiple qui analyse le rôle des proximités et des modes de gouvernance sur deux plateformes d'intermédiation territorialisées présente des limites qui nous permettent d'envisager de futures voies de recherche. Du côté des limites, nous pouvons mentionner que les cas étudiés sont différents dans leur typologie mais ils ne recouvrent pas deux des quatre cas de figure identifiés au sein de la matrice présentée dans la figure 1. L'analyse proposée ne prend pas non plus en considération les clients de ces plateformes que sont les établissements scolaires. Enfin, les formes d'engagement et les éléments associés à la valeur (proposition,

architecture de la valeur) ne sont pas étudiés au sein de cette communication. En conséquence, pour de futures recherches, il pourra être opportun de multiplier les plateformes étudiées ainsi que les acteurs interrogés afin d'être plus complets sur les trajectoires développant la pérennité des CCAP et l'engagement des acteurs. Et il pourra être intéressant de détailler les formes d'engagement susceptibles de contribuer à une proposition et à un partage de valeur équitable entre les différents producteurs sont des éléments à approfondir pour pérenniser le rôle de ces plateformes.

## Références

- Arhne, G. et Brunsson N. (2004), "Soft Regulation from an organizational perspective", In Ulrika Mörth (ed), *Soft Law in Governance and Regulation – An Interdisciplinary Analysis*, Cheltenham: Edward Elgar.
- Arhne, Göran, et Nils Brunsson, (2010). « How much do meta-organizations affect their members? », *7th Pan-European International Relations Conference*, Stockholm, 9-11 September.
- Amichi, H., Frayssignes, J., Henninger, M.-C., & Buchs, A. (2021). Recomposition des collectifs agricoles pour des filières plus durables. *Développement durable et territoires. Économie, géographie, politique, droit, sociologie*, Vol. 12, n°1, Article Vol. 12, n°1. <https://doi.org/10.4000/developpementdurable.19064>
- Baron, M.L. Cros, S., & Radhoui, H. (2024). Les circuits de proximité en Normandie—Etude exploratoire de producteurs normands. In *Logistique(s) circuits courts et relocalisation—La réinvention des territoires* (Presses universitaires de Provence).
- Bavec, S., Bouroullec-Machado, M., & Raynaud, E. (2023). Mécanismes de gouvernance dans les plateformes d'approvisionnement alimentaire territorialisé : Le cas en produits frais en Occitanie. *Économie rurale*, 385(3), 7-24.
- Bayir, B., Charles, A., Sekhari, A., & Ouzrout, Y. (2022). Issues and Challenges in Short Food Supply Chains : A Systematic Literature Review. *Sustainability*, 14, 3029. <https://doi.org/10.3390/su14053029>
- Bergadaà, M., & Bucchia, C. D. (2009). La recherche de proximité par le client dans le secteur de la grande consommation alimentaire. *Management & Avenir*, 21(1), 121-135. <https://doi.org/10.3917/mav.021.0121>
- Berti, G., & Mulligan, C. (2016). Competitiveness of Small Farms and Innovative Food Supply Chains : The Role of Food Hubs in Creating Sustainable Regional and Local Food Systems. *Sustainability*, 8(7), Article 7. <https://doi.org/10.3390/su8070616>
- Blackburn, O., Ritala, P., & Keränen, J. (2023). Digital Platforms for the Circular Economy : Exploring Meta-Organizational Orchestration Mechanisms. *Organization & Environment*, 36(2), 253-281. <https://doi.org/10.1177/10860266221130717>
- Boschma, R. (2005). Proximity and Innovation : A Critical Assessment. *Regional Studies*, 39, 61-74. <https://doi.org/10.1080/0034340052000320887>
- Bouba-Olga, O., & Grossetti, M. (2008). Socio-économie de proximité. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 3, 311-328. <https://doi.org/10.3917/reru.083.0311>
- Cantù, C. L., Schepis, D., Minunno, R., & Morrison, G. (2021). The role of relational governance in innovation platform growth : The context of living labs. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(13), 236-249. <https://doi.org/10.1108/JBIM-02-2020-0114>
- Carbone, A. (2017). Food supply chains : Coordination governance and other shaping forces. *Agricultural and Food Economics*, 5(1), Article 1. <https://doi.org/10.1186/s40100-017-0071-3>
- Cassière, F., Noireaux, V., & Edzengte, J. E. (2021). La construction d'une infrastructure logistique : Objet-frontière dans les circuits de proximité. *Logistique & Management*, 29(4), 241-251. <https://doi.org/10.1080/12507970.2021.1973601>
- Chafotte, L., & Chiffolleau, Y. (2007). Vente directe et circuits courts : Évaluations, définitions, typologie. *Les cahiers de l'observatoire C.R.O.C.*, 1, 1-8.
- Chen, L., Tong, T. W., Tang, S., & Han, N. (2022). Governance and Design of Digital Platforms: A Review and Future Research Directions on a Meta-Organization. *Journal of Management*, 48(1), 147-184. <https://doi.org/10.1177/01492063211045023>
- Chevallier, M., Dellier, J., Plumecocq, G., & Richard, F. (2014). Dynamiques et structuration des circuits courts agroalimentaires en Limousin : Distance institutionnelle, proximités spatiale

- et relationnelle. *Géographie, économie, société*, 16(3), 339-362. <https://doi.org/10.3166/ges.16.339-362>
- Chiffolleau, Y. (2017). Dynamique des identités collectives dans le changement d'échelle des circuits courts alimentaires. *Revue Française de Socio-Économie*, 18(1), 123-141. <https://doi.org/10.3917/rfse.018.0123>
- Cleveland, D. A., Müller, N. M., Tranovich, A. C., Mazaroli, D. N., & Hinson, K. (2014). Local food hubs for alternative food systems : A case study from Santa Barbara County, California. *Journal of Rural Studies*, 35, 26-36. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2014.03.008>
- Dari, L., & Guieu, G. (2022). Le rôle clé de l'acteur tiers pour régénérer une filière. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 26(6), 57-72. <https://doi.org/10.7202/1095749ar>
- Dari, L., & Paché, G. (2015). Acteurs tiers et stratégies collectives au sein des filières. Le cas du liège en Corse. *Économie rurale*, 349350(5), 101-123. <https://doi.org/10.4000/economierurale.4750>
- Ehlinger, S., Perret, V., & Chabaud, D. (2015). Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations ? *Revue française de gestion*, 253(8), 369-386. <https://doi.org/10.3166/RFG.170.155-171>
- Ellram, L. M., & Tate, W. L. (2016). The use of secondary data in purchasing and supply management (P/SM) research. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 22(4), Article 4. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2016.08.005>
- François-Lecompte, A., Prim-Allaz, I., Innocent, M., & Kreziak, D. (2022). Confinement et approvisionnement alimentaire local auprès des circuits courts : Une analyse sous l'angle de la proximité. *Management & Avenir*, 130(4), 157-177. <https://doi.org/10.3917/mav.130.0157>
- Geindre, S. (2005). Le rôle de l'acteur tiers dans la construction d'un réseau stratégique. *Revue française de gestion*, 154(1), 75-91. <https://doi.org/10.3166/rfg.154.75-91>
- Giampietri, E., Verneau, F., Del Giudice, T., Carfora, V., & Finco, A. (2018). A Theory of Planned behaviour perspective for investigating the role of trust in consumer purchasing decision related to short food supply chains. *Food Quality and Preference*, 64, 160-166. <https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2017.09.012>
- Gillerot, A. (2023). *Les modes de coordination mis en œuvre par les collectifs d'agriculteurs porteurs de filières territorialisées : Un levier pour la transition agroécologique ?* Thèse Université Clermont-Auvergne.
- Gundolf, K., Jaouen, A., & Loup, S. (2006). Institutions locales et TPE dans le cas du tourisme. *Revue française de gestion*, 167(8), 141-155. <https://doi.org/10.3166/rfg.167.141-156>
- Halinen, A., & Törnroos, J.-Å. (2005). Using case methods in the study of contemporary business networks. *Journal of Business Research*, 58(9), 1285-1297. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2004.02.001>
- Héroult-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 & Avenir*, 53(3), 16-33. <https://doi.org/10.3917/mav.053.0016>
- Hortovanyi, L., Morgan, R. E., Herceg, I. V., Djuricin, D., Hanak, R., Horvath, D., Mocan, M. L., Romanova, A., & Szabo, R. Z. (2023). Assessment of digital maturity : The role of resources and capabilities in digital transformation in B2B firms. *International Journal of Production Research*, 61(23), 8043-8061. <https://doi.org/10.1080/00207543.2022.2164087>
- Issaka, Y., & Beaurain, C. (2024). Comprendre l'action collective dans les projets alimentaires territoriaux : Enjeux théoriques. In *Les projets alimentaires territoriaux—Vers des actions collectives* (Editions Quae).

- Jaouen, A., Jaeck, M., Joly, C., & Kessari, M. (2020). Les magasins de producteurs : Vers un renouveau de l'action collective des PME agricoles. *Revue internationale P.M.E.*, 33(3-4), 261-296. <https://doi.org/10.7202/1074816ar>
- Knoben, J., & Oerlemans, L. a. g. (2006). Proximity and inter-organizational collaboration : A literature review. *International Journal of Management Reviews*, 8(2), 71-89. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2006.00121.x>
- Kacioui-Maurin, É., Gracia-Campo, J. L., Mésini, B., & Michon, V. (2021). La logistique, un levier au développement des circuits alimentaires de proximité : Étude de cas dans la restauration collective en région Sud. *Logistique & Management*. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/12507970.2021.1972855>
- Koopmans, M. E., Rogge, E., Mettepenningen, E., Knickel, K., & Šūmane, S. (2018). The role of multi-actor governance in aligning farm modernization and sustainable rural development. *Journal of Rural Studies*, 59, 252-262. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2017.03.012>
- Kretschmer, T., Leiponen, A., Schilling, M., & Vasudeva, G. (2022). Platform ecosystems as meta-organizations : Implications for platform strategies. *Strategic Management Journal*, 43(3), 405-424. <https://doi.org/10.1002/smj.3250>
- Leonhardt, H. (2024). How close are they? Using proximity theory to understand the relationship between landlords and tenants of agricultural land. *Journal of Rural Studies*, 107, 103257. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2024.103257>
- Lucas, V., Gasselin, P., Thomas, F., & Vaquié, P.-F. (2015). Coopération agricole de production : Quand l'activité agricole se distribue entre exploitation et action collective de proximité. In P. Gasselin, J.-P. Choisis, S. Petit, F. Purseigle, & S. Zasser (Éds.), *L'agriculture en famille : Travailler, réinventer, transmettre* (p. 201). EDP Sciences. <https://doi.org/10.1051/978-2-7598-1192-2.c012>
- Lutz, J., Smetschka, B., & Grima, N. (2017). Farmer Cooperation as a Means for Creating Local Food Systems—Potentials and Challenges. *Sustainability*, 9(6), Article 6. <https://doi.org/10.3390/su9060925>
- Michel-Villarreal, R., Vilalta-Perdomo, E. L., Canavari, M., & Hingley, M. (2021). Resilience and Digitalization in Short Food Supply Chains : A Case Study Approach. *Sustainability*, 13(11), Article 11. <https://doi.org/10.3390/su13115913>
- Mukhopadhyay, S., & Bouwman, H. (2019). Orchestration and governance in digital platform ecosystems : A literature review and trends. *Digital Policy, Regulation and Governance*, 21(4), 329-351. <https://doi.org/10.1108/DPRG-11-2018-0067>
- Mundler, P., & Rouchier, J. (2016). *Alimentation et proximités* (Éducagri éditions). <https://shs.cairn.info/alimentation-et-proximites--9791027500826>
- Naves, P. (2016). L'encadrement des circuits courts. Du secteur agricole aux territoires ? *Économie rurale. Agricultures, alimentations, territoires*, Article 355. <https://doi.org/10.4000/economierurale.4978>
- Nilsson, M. (2019). Proximity and the trust formation process. *European Planning Studies*, 27(5), 841-861. <https://doi.org/10.1080/09654313.2019.1575338>
- Noireaux, V., & Edzenge, J. E. (2020). The benefits of the digital supply chain for horizontal resource pooling – the case of the Bio Loire Océan Farmers' Association. *Supply Chain Forum: An International Journal*. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/16258312.2020.1754115>
- Ploeg, J. D. van der. (2014). Newly emerging, nested markets : A theoretical introduction. In *Rural development and the Construction of New Markets* (p. 16-40). Routledge. <https://library.wur.nl/WebQuery/wurpubs/479044>
- Rallet, A., & Torre, A. (1995). *Economie industrielle et économie spatiale* (Economica). <https://agris.fao.org/search/en/providers/122439/records/64747272bf943c8c7982818e>

- Ratajczak-Mrozek, M., Hauke-Lopes, A., & Harrison, D. (2024). The evolution of contractual and relational governance mechanisms when platforms are actors in networks. *Industrial Marketing Management*, 121, 198-212. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.07.013>
- Raulet-Croset, N. (2021). La question du territoire en sciences de gestion – Point de vue sur le territoire comme ressource pour les organisations. *Question(s) de management*, 33(3), 33-36. <https://doi.org/10.3917/qdm.213.0033>
- Ring, P. S., & Van de Ven, A. (2014). Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships. *The American Journal of Sociology*, 19(1), 90-118.
- Saïssset, L.-A. (2016). Les trois dimensions de la gouvernance coopérative agricole : Le cas des coopératives vinicoles du Languedoc-Roussillon. *RECMA*, 339(1), 19-36. <https://doi.org/10.3917/recma.339.0019>
- Suire, R., Berthinier-Poncet, A., & Fabbri, J. (2018). Les stratégies de l'innovation collective : Communautés, organisations, territoires. *Revue Française de Gestion*, 44(272), 71-84. <https://doi.org/10.3166/rfg.2018.00251>
- Talbot, D. (2010). La dimension politique dans l'approche de la proximité. *Géographie, économie, société*, 12(2), 125-144.
- Thomé, K. M., Cappelleso, G., Aves Ramos, E. L., & Lima Duarte, S. C. (2021). Food Supply Chains and Short Food Supply Chains: Coexistence conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*, 278 (123207). <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.123207>
- Torre, A. (2010). Jalons pour une analyse dynamique des Proximités: *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, juin(3), 409-437. <https://doi.org/10.3917/reru.103.0409>
- Torre, A., & Rallet, A. (2005). Proximity and Localization. *Regional Studies*, 39(1), 47-59. <https://doi.org/10.1080/0034340052000320842>
- Torre, A., & Talbot, D. (2018). Proximités : Retour sur 25 années d'analyse. *Revue d'économie régionale et urbaine*, 5-6, 917-936.
- Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism* (Free Press).
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research : Design and Methods* (5th edition). Sage Publications.