

Durabilité économique et sociale en circuits courts : le cas d'un réseau de magasins fermiers en France

Source: Kessari, M., Joly, C., Jaouen, A., & Jaeck, M. (2020). Alternative food networks: good practices for sustainable performance. *Journal of Marketing Management*, 1-30.

En France, les magasins fermiers, gérés par des collectifs d'agriculteurs, sont apparus à partir des années 1970, créés au départ par des agriculteurs désireux de s'affranchir des rapports de force défavorables dans les circuits de commercialisation classiques en retrouvant leur autonomie de commercialisation. Divers réseaux se sont structurés, dont celui des [Boutiques paysannes](#), qui affiche un projet politique, social et économique en faveur d'une « agriculture durable, équitable et à dimension humaine ». Dans cet article, les auteurs s'intéressent aux performances économiques et sociales de ces outils collectifs. Leurs résultats montrent que ces performances sont d'autant plus élevées que les magasins fermiers sont fidèles à leurs valeurs de participation et de proximité.

Mots clés

- Collectifs d'agriculteurs
- Action collective
- Durabilité
- Stratégie commerciale

Méthode

- Monographie
- Revue de littérature ou méta-analyse
- Enquêtes qualitatives :
 - étude de cas
 - étude multi-cas
- Enquêtes quantitatives

Il est devenu courant de définir les systèmes alimentaires alternatifs (circuits courts, bio, commerce équitable, etc.) par le [projet](#) de durabilité environnementale, économique et sociale qu'ils portent. Un ensemble de retombées en sont dès lors attendues ou leur sont associées. Le degré d'atteinte de ces objectifs de durabilité pourrait servir à définir ou mesurer leurs performances.

Dans la pratique, on observe cependant une grande diversité dans la façon dont ces objectifs se déclinent dans les réseaux alimentaires alternatifs. Ainsi, en Europe, la dimension sociale et même politique, joue un rôle structurant, alors qu'en Amérique du Nord c'est plutôt l'aspect environnemental (ou écologique) qui est plébiscité. Aussi, certains chercheurs placent ces systèmes alimentaires alternatifs sur un continuum en fonction de leur subversivité et de leur capacité à transformer de façon profonde les systèmes alimentaires, et ce à différentes échelles. Les participants à ces initiatives mobilisent leur propre ensemble de valeurs et ces déploiements, chaque fois spécifiques, peuvent finalement influencer grandement la performance des systèmes alimentaires alternatifs.

C'est cette relation entre performance et styles managériaux au sein des circuits courts que les auteurs de cet article ont voulu étudier. Les auteurs de cet article se sont intéressés à l'un de ces réseaux de magasins fermiers, créé (formellement) en 1999 et actuellement composé de 15 boutiques gérées par des collectifs d'agriculteurs. Les auteurs ont pu conduire un total de 16 entretiens qualitatifs auprès des représentants de 13 des boutiques membres du réseau. Les résultats indiquent que les organisations les plus performantes (sur les plans économique et social) misent sur la coopération, une communication efficace à propos de leur caractère alternatif, et sur la nature de la mission qu'elles s'attribuent.

Les « clés » du succès

Les auteurs identifient quatre groupes parmi les 13 magasins fermiers enquêtés. Deux de ces groupes affichent selon eux une performance à la fois satisfaisante et croissante sur les plans économique et social. Quant aux deux autres, ou les boutiques concernées ont réussi seulement sur le plan économique, ou elles sous-performent sur tous les plans.

Les groupes les plus performants misent sur une gouvernance participative. Au-delà du staff classique de gestion (formé d'un président, d'un trésorier, d'un secrétaire, etc.), ils créent une sorte de « collège » informel dans lequel tous les producteurs membres participent à la prise de décision, ce qui renforce le sentiment d'appartenance, *a contrario* du désengagement observé dans certaines boutiques moins performantes. Leur stratégie collective autorise également des producteurs avec des produits similaires (donc concurrents) à être membres, là où d'autres boutiques l'interdisent pour limiter la compétition, perçue comme une chose à éviter. Pourtant, cette compétition débouche plutôt sur une *coopétition* et permet de surmonter les contraintes liées à l'obligation (inscrite dans leur charte) de recruter des producteurs dans un rayon de 80 km. Les boutiques qui n'adoptent pas cette stratégie doivent parfois faire face à des crises de rareté pour les produits de base.

Dans ce réseau, ce sont les boutiques qui communiquent le plus efficacement à propos du caractère unique et alternatif de leur offre (toujours par opposition au système alimentaire dominant) qui arrivent à atteindre leurs cibles sur les plans économique et social. Cette communication est en effet d'une importance cruciale, car il faut trouver une façon de justifier les prix plus élevés, en l'absence parfois de certifications biologiques ou d'autres signes de qualité officiels.

De leur côté, les boutiques les moins performantes sont plus déconnectées de leur territoire. Ce sont par exemple des boutiques qui ciblent une clientèle urbaine plutôt que locale ou qui ne voient pas l'intérêt d'un activisme politique au sein de leur territoire d'implantation. À l'opposé, les boutiques ayant le plus de succès sont celles qui marquent le territoire de leur présence en participant activement aux discussions politiques avec les autorités locales ou en établissant des partenariats avec les organisations militantes de la zone. Cette implication locale leur vaut aussi une reconnaissance locale tant de la part des organisations que de la part des consommateurs qui développent une fidélité et un sentiment d'appartenance à ces boutiques. D'ailleurs, certaines de ces boutiques préfèrent voir en ces derniers des « mangeurs » plutôt que de simples consommateurs, soulignant ainsi que leurs relations transcendent les seuls échanges commerciaux.

Les enseignements

Dans le champ des circuits courts, reposant intrinsèquement sur les relations directes que les producteurs établissent avec les consommateurs, la dimension collective pose des questions plus spécifiques. Cet article s'intéresse aux facteurs de succès permettant aux organisations de producteurs d'atteindre leurs objectifs économiques et sociaux. Les auteurs soulignent l'importance d'une bonne stratégie de communication concernant le caractère alternatif de l'offre. Ils montrent aussi que la valorisation de la coopération - même entre concurrents -, ainsi que des valeurs partagées et une gouvernance plus démocratique favorisant l'engagement de tous, impactent positivement les performances économiques et sociales des magasins fermiers, et ce au bénéfice à la fois des producteurs et d'une plus forte territorialisation des systèmes alimentaires. Ces résultats rejoignent ceux obtenus au Québec à propos des [collectifs de producteurs en circuits courts](#), qui montrent que les valeurs partagées et l'engagement de chacun dans le collectif, sont des facteurs essentiels de la pérennité des groupes d'agriculteurs choisissant de mutualiser certaines de leurs ressources pour transformer ou commercialiser leurs produits.

Rédaction

Stevens Azima & Patrick Mundler

Ce bulletin vous est offert avec le soutien du
Partenariat canadien pour l'agriculture.

 PARTENARIAT
CANADIEN pour
L'AGRICULTURE
