



*Eclairez  
votre  
avenir !*

## **Optimisons les circuits !**

Circuits de décision, circuits d'approvisionnement ou de distribution, circuits financiers... Courts ou longs, imprimés ou intégrés, matériels ou virtuels, ouverts ou fermés, les circuits sont omniprésents dans et entre nos organisations.

Ces "successions d'opérations interdépendantes effectuées sur des biens ou des services", ces "ensembles de dispositifs permettant à un fluide de circuler" concourent très clairement à la performance globale du système-organisation.

Les circuits méritent donc toute notre attention et nos efforts d'optimisation. Pour un véritable retour en valeur ajoutée individuelle et collective, leur conception et leur fonctionnement doivent impliquer et servir chaque acteur. Au-delà même de cette valeur ajoutée, la solidité et l'acceptabilité sociétale des circuits seront assurées par la création d'une "valeur partagée"<sup>1</sup>.

**Circulez ! Il y a tout à voir !**

## **Les circuits de proximité : rêve, retour en arrière, ou modèle à réinventer?**

C'est avec grand plaisir que nous cédon le clavier à notre amie et collègue Isabelle BERGE, pour quelques éclairages sur les circuits de proximité.

*Isabelle Berge est consultante en marketing agroalimentaire.*

*Après un parcours dans de grands groupes agroalimentaires, elle aide des PME à améliorer leurs gammes de produits et à trouver de nouveaux marchés, conseille des entrepreneurs pour leur stratégie de distribution, et accompagne des collectivités dans leurs projets de promotion de produits locaux.*

*Elle est professeur associé de l'ESC Clermont où elle intervient en marketing agroalimentaire.*



<sup>1</sup> Le principe de "la création de valeur partagée" consiste à conjuguer création de valeur économique et création de valeur pour la Société en répondant à ses besoins et à ses défis. Michael PORTER et Mark KRAMER (Harvard Business Review - 2012) définissent 4 marches de progrès pour l'obtenir :

- ⊗ mesurer sa contribution sociétale à l'intérieur de la mesure financière
- ⊗ innover sur la chaîne de la conception à l'usage en améliorant la satisfaction sociétale
- ⊗ réduire ses risques par une meilleure adéquation à l'environnement global
- ⊗ attirer au nom de l'adéquation sociétale.

**Historiquement, le circuit court a représenté le canal essentiel du commerce alimentaire, et le représente encore dans encore bien des zones rurales de la planète.**

**Le développement de nos sciences, techniques, modes de vie et organisations sociales a impliqué un rallongement progressif de ces circuits de distribution alimentaire : citons notamment le développement de l'industrie agroalimentaire et de l'offre, le déploiement de la distribution de masse depuis les années 60, la sophistication des outils logistiques afférents, les habitudes acquises —dans l'hémisphère nord au moins— de variété et de régularité de l'approvisionnement de la part des consommateurs.**

**Les circuits courts, peu adaptés à ce contexte moderne, sont devenus marginaux pour bien des catégories de produits agricoles primaires et transformés.**

**Si les circuits longs (ou conventionnels) correspondent à un âge organisationnel plus avancé, reparler de circuit court au XXI<sup>ème</sup> siècle traduit-il un besoin de retour nostalgique vers le passé ? Serait-ce une régression intellectuelle, organisationnelle, économique... vouée à l'échec ?**

Nous allons tenter de brosser les signaux forts ou faibles qui expliquent qu'on "re" parle de ces modes de distribution "courts" et montrer qu'il ne s'agit pas —sauf à la marge— d'une tentative régressive. Nous en repérerons, cependant, les limites actuelles et nous esquisserons quelques pistes de réflexions prometteuses.

Empressons nous de dire que le but de notre démarche n'est pas de "partir en guerre contre les circuits conventionnels", ni souhaiter un retour au statu quo ex ante (un âge d'or de la distribution...), mais bien de montrer l'apport et la possible modernité des circuits courts dans un contexte de distribution multicanal.

Cette réflexion prendra pour cadre un cas particulier de circuits courts, les circuits de proximité.

### *Circuits courts et circuits de proximité*

D'après la définition agréée par le ministère de l'Agriculture, les circuits courts alimentaires regroupent :

- ⊕ les opérations de vente directe entre producteur et/ou transformateur et consommateurs (comme la vente à la ferme, la vente sur les marchés par des producteurs, ou encore la vente dans un point de vente collectif —magasin de producteurs—)
- ⊕ les circuits comportant **1 intermédiaire** entre le producteur et les consommateurs. L'intermédiaire peut être une structure associative, un restaurateur, un artisan, une société de commercialisation de paniers par internet, une grande surface achetant directement au producteur...

Les circuits courts s'adressent à des consommateurs de la "région" de l'exploitation —on parle dans ce cas de **circuits de proximité**— ou plus lointains : la vente de vin ou celle de produits d'épicerie fine sont particulièrement représentatives de circuits courts ... au long cours...



Disons d'emblée que **les circuits de proximité** renvoient à une réalité encore peu modélisée —et sans doute mal modélisable— d'un plafond kilométrique parcouru par les produits pour rejoindre le consommateur (20 ? 50 ? 100 km ?...) et à la perception consommateur que le produit "vient du producteur du coin" ou "local", sans que ces qualificatifs soient toujours précis et documentés. A titre d'exemples, on peut citer des pratiques comme :

- ⊕ les "Alliances Leclerc", relations contractuelles médiatisées entre un point de vente Leclerc et des producteurs "voisins" que les clients peuvent voir sur affiches et prospectus, mais ont peu de chance de croiser "en vrai".
- ⊕ les relations marchandes physiques entre un producteur local et ses clients sur un marché : le face à face permet une information actualisée du consommateur sur l'origine et les caractéristiques du produit.

## Pourquoi se (ré) intéresser aux circuits courts ?

3 grandes séries de raisons se présentent :

⊕ Tout d'abord, **la situation économique des producteurs et transformateurs agricoles de taille petite et moyenne**, qui pâtissent du changement de la chaîne de valeur : la valeur ajoutée s'est reportée majoritairement sur l'aval et leur a globalement échappé ; et avec elle, la marge de manœuvre et le pouvoir de négociation permettant développement et innovation. Cela pose plus gravement la question de leur survie. C'est la disparition progressive de ce qu'on appelle l'agriculture paysanne. On peut arguer que l'avenir est uniquement aux grandes exploitations mais au vu des certaines externalités négatives de celles-ci, on peut douter qu'elles représentent un modèle absolu, pour indispensables qu'elles soient. Pour les agriculteurs de taille modeste ou moyenne, la commercialisation en circuits courts ou de proximité permet de reconquérir de la valeur ajoutée. Développement rural, aménagement du territoire en sont alors des conséquences positives possibles. En France, 16% seulement des exploitations ont recours à ce canal (RGA 2010).

⊕ Le **consommateur** ensuite : se font jour chez certaines catégories de consommateurs des besoins nouveaux de confiance dans les produits, de connaissance de l'origine, une demande de produits "qui ont du goût", de lien avec le producteur. Réponse à l'anonymat grandissant dans une société paradoxalement hyper communicante, réaction à la standardisation des produits à la fois recherchée mais aussi rejetée, réaction à des crises sanitaires et aux peurs parfois irrationnelles qu'elles déclenchent, sensibilité à la situation des petits producteurs pour certains ? Un peu tout à la fois. Acheter à un producteur que l'on a en face de soi, ou auquel on peut avoir accès, n'est-ce pas la meilleure garantie d'un engagement de produit de qualité, un facilitateur de confiance ?

⊕ La **société civile** dans son ensemble, alertée —par des leaders d'opinion et les institutions publiques— sur les défis environnementaux qui se présentent : raréfaction et coût de la fourniture énergétique, biodiversité, empreinte carbone, réchauffement climatique... Les circuits de proximité ne représentent-ils pas des éléments de réponse de bon sens à quelques-uns des problèmes actuels ?

### Les limites des circuits de proximité



Face à ces signaux persistants reflétant la demande de circuits de proximité, la réalité économique est plus mitigée. Pour hasardeuses qu'elles soient, les estimations des experts convergent vers le chiffre de 1 à 3% du marché alimentaire total. L'institut Xerfi, dans son étude de février 2012 sur les circuits courts, évalue le marché à 2,5 Mds€, et à 2,8Mds à l'horizon 2015 (pour la France). Chiffre de même ordre de grandeur que celui du marché alimentaire bio (3,38 Mds en 2010, source agence Bio). Passons donc à présent en revue les facteurs limitants de ces circuits.

Partons du marché, des **consommateurs**. A travers les enquêtes menées sur le sujet, on constate que les consommateurs perçoivent les produits locaux (souvent identifiés à des produits fermiers) comme **trop chers**, plus chers que l'offre conventionnelle. Mis à part pour une clientèle historique militante, ou pour des achats occasionnels, l'arbitrage se fait alors pour des produits de "qualité équivalente" moins chers, et pas forcément locaux.

Une deuxième raison est la **disponibilité et l'accessibilité des produits** : où les trouver, comment les repérer ? La recherche de praticité est un attribut majeur de l'acheteur actuel ; l'accès à la marchandise (repérage, achat, livraison) en fait partie, en particulier dans les zones urbaines.

La 3<sup>ème</sup> raison est la **largeur de gamme** : acheter local, c'est forcément limiter son choix. Chaque territoire ne dispose en effet pas de toute la gamme de produits agricoles et transformés possible, et l'approvisionnement local est lui-même tributaire des saisons.



Pour satisfaire son envie de produits extra-locaux, le consommateur standard aura tendance à faire ses achats dans un point de vente où on trouve "de tout". Certains consommateurs — adhérents d'AMAP<sup>2</sup>, structures associatives de vente de produits de l'exploitation— se lassent de n'avoir dans leur panier que des choux et des carottes pendant 6 mois...

Face à ces freins expliquant une demande consommateurs limitée, on peut faire l'hypothèse que le handicap de disponibilité se résoudrait assez naturellement avec le développement de l'offre et des points de vente dédiés ou intégrés. Davantage de points de vente, donc plus de visibilité, plus de trafic, plus de chiffre d'affaire...

Le handicap du prix représente un frein sérieux, en particulier dans un contexte de crise économique, donc d'arbitrage entre les dépenses... Si des produits différents par leur qualité peuvent justifier, aux yeux de consommateurs privilégiant cette dimension, des prix supérieurs, il ne faut pas attendre d'engouement des autres.

Et que dire des produits "quotidiens", comme les fruits et légumes ? Sur ces catégories de produits, la perception des prix et les arbitrages suivent un modèle plus rationnel. À ce stade, on ne peut que conjecturer, car les connaissances sur le profil et le comportement des acheteurs de produits locaux ne sont pas très étoffées. Des pistes de recherche, sans doute....



Du côté des **producteurs**, parmi les freins principaux à la commercialisation en circuits courts repérés par la Plateforme 21 pour le développement durable<sup>3</sup>, citons :

- ⊕ le **manque d'outils de transformation locaux** (comme un outil de découpe de viande, une légumerie...).
- ⊕ la **difficulté à proposer des gammes suffisamment variées ou larges**, ou à développer certaines productions (contraintes climatiques, problèmes d'accès au foncier, contraintes organisationnelles...)
- ⊕ la **difficulté à connaître son marché** et les besoins des clients (dont le prix de vente acceptable)
- ⊕ la **lourdeur de l'investissement commercial** (en particulier, le temps à y consacrer)
- ⊕ la **recherche d'une bonne solution logistique en termes de coût et faisabilité**. Sur ce plan, l'efficacité environnementale de la commercialisation en circuits de proximité n'est pas avérée : livrer avec une camionnette à demi-pleine dans 5 points différents n'est pas forcément compétitif en terme de bilan carbone ni en termes économiques... Le savoir et la modélisation de "petite logistique" de proximité restent, sinon à inventer, du moins à diffuser : autre piste d'investigation et d'expérimentation...

Enfin, n'oublions pas la barrière des **contraintes réglementaires** françaises et européennes, contraintes devant lesquelles les petits producteurs se sentent peu compétents et pas outillés (reporting exigeant...).



Certaines des difficultés citées ont des amorce de solutions. Sur l'appui aux producteurs, de nombreuses réflexions et expérimentations sont menées en région. L'association AVEC-Terre d'envie<sup>4</sup> en région Rhône-Alpes en est une bonne illustration.

À l'échelle du Massif central, La Plateforme 21 pour le développement durable organise fin 2012 en Auvergne une série de rencontres sur le thème des circuits de proximité, afin de déterminer les coordinations & coopérations possibles pour développer ces circuits.

<sup>2</sup> AMAP : association pour le maintien d'une agriculture paysanne

<sup>3</sup> Plateforme 21 pour le développement durable, [www.plate-forme21.fr](http://www.plate-forme21.fr)

<sup>4</sup> Terre d'envie est une association qui fédère les magasins de producteurs en Rhône-Alpes ([www.terredenvie.fr](http://www.terredenvie.fr))

Sur le terrain, de nombreuses initiatives ont vu le jour depuis 10 ans, débouchant sur des entreprises viables, qui montrent que les difficultés ont pu être résolues : regroupement de producteurs, logistique ou outils de transformation mutualisés, marché bien identifié... Citons par exemple *Saveurs du Coin*, un regroupement de producteurs vendant leurs légumes à "l'Espace Petits Producteurs" d'Auchan dans le Rhône, Terroir 44 en Loire Atlantique<sup>5</sup>, monpanierfermier<sup>6</sup> dans la Loire, le développement de la vente de paniers légumes en gare (+/- 70 gares en France), les nombreux sites de livraison de paniers à domicile<sup>7</sup> en Ile de France et ailleurs... Notons au passage l'apport des NTIC à ces entreprises.



En analysant ces initiatives, on constate que bon nombre d'entre elles impliquent l'appui de structures collectives ou institutionnelles, au moins au départ : organisations professionnelles (chambres d'Agriculture par exemple) ou publiques (communes, départements, régions, État, Europe), organismes de microcrédit<sup>8</sup> adaptés à côté des financements classiques : des pré-requis indispensables pour assurer le lancement d'un modèle économique fragile au démarrage. Des montages de *social business* qui faussent le jeu de la concurrence pure et parfaite ? Peut-être. Des coopérations non conventionnelles ? Sans doute. Un investissement à calibrer ? Certes.



Ces implications représentent, avant tout, des appuis et coordinations novateurs à considérer au vu des externalités positives des projets de circuits de proximité, qui dépassent les seuls producteurs : à côté d'une rentabilité améliorée à terme pour ces derniers, la recréation de lien producteur-consommateur, une meilleure reconnaissance sociale des producteurs concernés, l'opportunité de terrains d'échanges entre consommateurs grâce à des lieux de vente communicants (l'extension de la place de marché...), la dynamisation d'un territoire... autant de facteurs sociétaux à considérer si l'on souhaite un développement... durable.

Et si le small & local était, parfois et sous certaines conditions, beautiful ?

### *Pour un regard complémentaire*



L'avis publié le 2 mai par l'ADEME sur les circuits courts alimentaires de proximité : <http://www2.ademe.fr/servlet/KBaseShow?sort=-1&cid=96&m=3&catid=23867>

## **Rapportez durable... suite !**

Dans le dernier numéro d'*Altipage*, nous évoquons les enjeux, contraintes et facteurs-clés de succès d'un "reporting" intégré sur la responsabilité sociétale. Dans ce dossier, nous faisons, bien évidemment, allusion au futur décret d'application de l'article 225 de la loi Grenelle 2.

Ce texte est paru le 24 avril 2012. Relatif aux "obligations de transparence en matière sociale et environnementale", il concerne les entreprises de 500 salariés et plus. Il modifie le code du commerce et précise les obligations de vérification par un tiers indépendant, la date d'application (en fonction du statut, de l'effectif et du chiffre d'affaire de l'entreprise) ainsi que les informations extra-financières à intégrer dans le rapport de gestion.

<http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000025746900>

<sup>5</sup> [www.Terroir44.org](http://www.Terroir44.org)

<sup>6</sup> [www.monpanierfermier.com](http://www.monpanierfermier.com)

<sup>7</sup> [www.lecampanier.com](http://www.lecampanier.com), [www.lehautdupanier.com](http://www.lehautdupanier.com), [www.panierpaysan.com](http://www.panierpaysan.com)

<sup>8</sup> ISOMIR, SAS abritée par ADIE, l'association de microcrédit. [www.modulisomir.fr](http://www.modulisomir.fr)

Les deux réunions publiques que nous avons animées pendant cette semaine portaient

- ☘ pour l'une sur "les enjeux de l'intégration du développement durable dans la stratégie de l'entreprise" (2 avril, club QSE de la Haute-Loire)
- ☘ pour l'autre sur le "comment faire de la responsabilité sociétale un levier de performance pour mon entreprise ?" (3 avril, CCI du Puy de Dôme).

Pour ceux qui n'ont pas pu y participer, nous vous proposons de parcourir l'un des supports utilisés : <http://www.slideshare.net/dmichalon/03042012-dmichalondd-eet-rse-comment>



Nous tenons aussi à votre disposition notre boîte à méthodes/outils évolutive — la "travailleuse auvergnate" (ci-dessous)— et son mode d'emploi personnalisable.



Vous avez "raté" Altipage n°1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 et/ou 8 ? Retrouvez-les sur [www.alticentre.fr](http://www.alticentre.fr)

