

**Louvain School of Management**

# **Analyse des facteurs influençant l'adoption du circuit court en tant qu'innovation verte**

Auteures : Marie Gilson et Marie Kuyper  
Promoteur : Benoît Gailly  
Année académique 2020-2021  
Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le titre de  
Master [120] en ingénieur de gestion, à finalité spécialisée  
Horaire de jour

## **Remerciements**

Nous adressons nos remerciements aux personnes qui nous ont soutenues lors de la rédaction de ce mémoire.

Merci à notre promoteur, professeur Benoît Gailly, pour sa disponibilité, son aide et ses précieux conseils.

Merci à nos répondant, monsieur Laurent Delmotte, madame Valentine Donck, madame Charlotte de Bellefroid, monsieur Pascal Léglise, monsieur Andy Halasz, madame Océane Halin, monsieur Antoine Limbourg, monsieur Mattieu Leroy, monsieur Emmanuel Mossay et le professeur Pierre Semal, pour leur temps et leurs témoignages.

Merci à nos relecteurs, Evelyne Dehant, Gérard Kuyper, Sophie Lhost, Paul Barthélemy et Ralph Naumann, pour leurs yeux de lynx.

Enfin, merci à nos familles et à nos proches pour leur soutien inconditionnel.

## Table des matières

1.	Introduction générale.....	1
1.1	Contexte.....	1
1.2	Objectifs .....	1
1.3	Cadre de l'étude.....	2
1.4	Méthodologie.....	2
	Partie 1 : Théorie .....	3
2.	Définitions .....	3
2.1	Introduction .....	3
2.1.1	Circuit court.....	5
2.1.2	Innovation.....	9
2.1.3	Conclusions .....	12
2.2	Concepts proches existant dans la littérature : différences et points communs.....	14
2.2.1	Circuits de proximité .....	14
2.2.2	Commerce équitable .....	16
2.2.3	Economie circulaire.....	18
2.2.4	Conclusion.....	19
2.3	Conclusion et illustrations .....	20
2.3.1	Conclusion.....	20
2.3.2	Illustrations .....	21
3.	Les circuits courts dans l'entreprise .....	24
3.1	Champ d'application et d'exclusion .....	24
3.2	Avantages et inconvénients .....	25
3.2.1	Aspect logistique .....	25
3.2.2	Aspect économique .....	29
3.2.3	Aspect marketing.....	31
3.2.4	Externalités.....	34
3.2.5	Synthèse des avantages et inconvénients.....	37
3.3	Facteurs clés de succès et risques .....	38
3.3.1	Gestion.....	38
3.3.2	Marketing .....	40
3.3.3	Synthèse des facteurs clés de succès et risques .....	42
4.	Synthèse de la partie théorique.....	43
	Partie 2 : Pratique .....	45
5.	Confrontation avec le terrain .....	45
5.1	Méthodologie.....	45

5.2	Présentation des répondants .....	45
5.2.1	AGC Glass Europe .....	45
5.2.2	Valbiom .....	46
5.2.3	IsoHemp .....	46
5.2.4	Carrefour .....	47
5.2.5	Replay Studio .....	47
5.2.6	Paysans-Artisans.....	47
5.2.7	Brasserie Valduc.....	48
5.2.8	Matthieu Leroy .....	48
5.2.9	Emmanuel Mossay .....	48
5.2.10	Professeur Pierre Semal.....	49
5.3	Synthèse des interviews.....	50
5.3.1	Définition.....	50
5.3.2	Avantages et inconvénients .....	51
5.3.3	Facteurs clés de succès et risques .....	58
5.4	Confrontation de la pratique avec la théorie.....	61
5.4.1	Définition.....	61
5.4.2	Avantages et inconvénients .....	62
5.4.3	Facteurs clés de succès et risques .....	65
6.	Conclusion générale .....	67
7.	Bibliographie .....	70
8.	Annexes .....	80

## **1. Introduction générale**

### 1.1 Contexte

Acheter les produits près de chez soi n'est pas nouveau. Cependant, le contexte dans lequel ces biens sont échangés a fort évolué lors des dernières années. Suite à la globalisation, les produits peuvent provenir de plus en plus loin et ont tendance à parcourir de plus en plus de kilomètres avant de parvenir aux consommateurs. Face à cette globalisation, et suite à la sensibilisation aux enjeux écologiques, nous observons le développement de nouveaux modes d'organisation et de commercialisation promouvant un retour vers de plus petites structures et favorisant les échanges locaux.

A cela vient s'ajouter le développement des nouvelles technologies. Grâce à ces dernières, véritables outils pour les entreprises, nous voyons naître de nombreuses formes émergentes de production et commercialisation tel que l'e-commerce.

Au 21<sup>ème</sup> siècle, il peut donc être innovant pour une organisation de pratiquer une de ces formes d'échange tel que le circuit court.

### 1.2 Objectifs

Notre mémoire portera sur les circuits courts et se concentrera sur ce concept en tant qu'innovation verte. L'introduction du circuit court peut être justifiée par des motivations tant économiques qu'écologiques.

Notre objectif est de fournir une première analyse du circuit court pour les entreprises souhaitant l'implémenter dans leurs systèmes. Etant donné le manque de normes encadrant le concept du circuit court, nous souhaitons, après une tentative de définition, en développer les avantages et inconvénients, les facteurs clés de succès ainsi que les risques de la mise en œuvre d'un tel concept.

### 1.3 Cadre de l'étude

Nous ne reviendrons pas sur certaines évidences économiques mais rappellerons uniquement que deux éléments peuvent générer un échange : un produit et/ou un service.

Dans ce travail, un seul de ces deux éléments sera traité : le produit. Cela signifie que nous n'étudierons pas les critères relatifs aux services. Cependant, il est possible que certains concepts abordés puissent s'appliquer aux services aussi bien qu'aux produits.

Ensuite, notre analyse se portera sur les produits dans l'ensemble des secteurs. En d'autres mots, nous ne limiterons pas nos recherches aux produits agroalimentaires ou industriels, par exemple. Par ailleurs, notre travail ne prendra pas en compte les emballages de ces produits.

Le destinataire final, quant à lui, peut être une personne physique (un individu lambda) ou une entreprise. Pour reprendre des termes plus techniques, le travail se porte aussi bien sur les échanges en « business to consumer » ou « B2C » qu'en « business to business » ou « B2B ».

Finalement, en ce qui concerne la limite géographique de notre étude, nous la fixons aux frontières européennes. Cela veut dire que les concepts et les effets sont étudiés avec un point de vue restreint à notre continent. Il se peut cependant que certaines affirmations s'appliquent à d'autres situations géographiques.

### 1.4 Méthodologie

Nous allons tout d'abord regrouper plusieurs définitions du circuit court et de concepts voisins afin d'en identifier des caractéristiques. Ceci nous permettra de construire une définition générale du circuit court.

Par la suite, nous chercherons dans la littérature les avantages, les inconvénients, les facteurs clés de succès et de risque des circuits courts inscrits dans le champ d'application et d'exclusion que nous aurons définis.

Finalement, nous confronterons notre théorie avec des cas de terrain. Plus précisément, nous allons interviewer des entrepreneurs qui pratiquent le circuit court. Nous comparerons leurs caractéristiques à la définition développée dans notre partie théorique. Enfin, nous mettrons en lumière les avantages, les inconvénients, les facteurs clés de succès et les risques.

## Partie 1 : Théorie

### 2. Définitions

#### 2.1 Introduction

Le circuit court est un concept qui, aujourd'hui encore, est difficile à définir par Monsieur ou Madame Tout-le-monde.

Il peut être vu comme une preuve de proximité comme aller chercher son pain à la ferme de son village.

D'autres le perçoivent comme un élément de transition vers une consommation respectueuse de l'environnement : faire vivre l'économie locale et acheter des produits n'ayant pas parcouru des centaines de kilomètres, par exemple. Encore faut-il que l'essence utilisée pour aller jusqu'à la ferme, puis l'épicerie, ensuite l'échoppe, la brasserie, etc. ne compense pas celle utilisée pour amener les mêmes produits dans l'entrepôt du supermarché. Dans ces conditions, il faudrait procéder à une évaluation de l'impact sur le cycle de la vie de ces produits et ce niveau de précision ne rentre pas dans le cadre de ce mémoire.

Il est aussi possible d'interpréter le circuit court comme un concept marketing. À l'instar du « *greenwashing* », il ne serait qu'un argument de vente, une manière d'enrichir sa proposition de valeur.

Face à cette multitude de perspectives, nous allons tenter de répertorier l'avis de divers théoriciens pour construire notre définition du circuit court.

Dans le domaine de l'économie, Guillaumin (2020) définit un circuit économique comme un « *une représentation simplifiée de l'activité économique qui permet de décrire, au moyen de flux, les relations entre les différents agents économiques* » (Guillaumin, 2020, p.56).

Cette définition nous permet de poser un cadre pour nos recherches et introduit le concept que nous étudions dans cette partie : le circuit court. En l'occurrence, nous nous intéresserons principalement aux interactions existantes entre les acteurs du circuit.

Il existe autant de définitions du terme « circuit court » que de chercheurs en la matière (Kneafsey et al., 2013). Elles varient en fonction des convictions de leurs auteurs. Cependant,

ces derniers s'accordent généralement sur trois aspects : le nombre d'intermédiaires, la distance et l'apport durable.

Enfin, dans l'optique de qualifier le circuit court d'innovation verte, nous terminerons ce chapitre par les définitions d'innovation et innovation verte.

### 2.1.1 Circuit court

La Commission européenne a adopté une définition générale du circuit court comme « *une chaîne d'approvisionnement impliquant un nombre limité d'opérateurs économiques, engagés dans la coopération, le développement économique local et des relations géographiques et sociales étroites entre les producteurs, les transformateurs et les consommateurs.*<sup>1</sup> » (Règlement (UE) n°1305/2013). Comme mentionné ci-dessus, trois critères sont soulignés : le nombre d'intermédiaires, la distance et la durabilité. Nous étudierons chacun de ceux-ci afin de construire notre propre définition du circuit court.

#### 2.1.1.1 Définition par les intermédiaires

La Commission Européenne détermine le nombre d'intermédiaires comme principal critère discriminant des circuits courts. Soulignons qu'ici et tout au long de ce travail, l'intermédiaire est l'acteur se situant entre le producteur et le consommateur final lors de la vente du produit.

Cet intérêt pour les intermédiaires n'est pas sans rappeler la définition du circuit de distribution, notion englobant le circuit court, proposée par Lamblin et de Moerloose (2016) : « *Les circuits de distribution sont des structures verticales permettant l'exercice des tâches nécessaires à l'organisation de l'échange dans une économie de marché. [...] Un circuit de distribution implique [...] la répartition de la gestion des tâches et des flux entre partenaires dans l'échange* » (Lambin et de Moerloose, 2016, p. 453).

Dans un circuit de distribution, le nombre d'intermédiaires varie. Lamblin et de Moerloose (2016) expliquent que lorsqu'il n'y a pas d'intermédiaire ou qu'aucun d'eux ne prend le titre de propriété, on qualifie le circuit de *direct*. Le producteur ou le fabricant vend son bien à l'utilisateur final. Au contraire, lorsqu'au moins un intermédiaire prend le titre de propriété, on qualifie le circuit d'*indirect*. Dans ce cas, le bien passe de vendeur en vendeur, peut subir des modifications pour finalement arriver à l'utilisateur final. Le nombre d'intermédiaires entre le producteur et le consommateur peut être élevé ou faible. On spécifiera alors qu'un circuit

---

<sup>1</sup> Traduit de l'anglais

indirect est long ou court. Précisons que les termes « *vente directe* » et « *vente indirecte* » sont les synonymes respectifs de circuit direct et indirect.

Les circuits courts, eux, sont caractérisés par un nombre limité ou une absence d'intermédiaires (European Commission, 2013 ; Kneafsey et al., 2013). D'autres auteurs ajoutent qu'un maximum d'un intermédiaire est nécessaire pour caractériser le circuit court (Chiffolleau et Prévost, 2013 ; Ilbery et Maye, 2005).

Enfin, il est possible de diviser ce terme en deux catégories : les circuits courts directs et les circuits courts indirects. Les premiers n'acceptant aucun intermédiaire et les deuxièmes n'en comptant qu'un dans leur définition.

#### 2.1.1.2 Définition par la proximité

Dans la définition du circuit court, la proximité peut être sous-entendue. Mais un circuit court implique-t-il nécessairement que la consommation soit locale ? Afin de clarifier cette hypothèse, il est d'abord impératif de caractériser le concept de consommation locale.

Merle et Piotrowski (2012) définissent un produit local comme un produit « *distribué et consommé à proximité de son lieu de production* ». Dans la pratique, le terme « local » est vague. C'est pourquoi certains auteurs préféreront parler de proximité géographique entre le producteur et le consommateur (Ilbery et Maye, 2006; Kebir et Torre, 2013). Cette proximité peut être envisagée de plusieurs façons : soit selon la distance (Chambers, Lobb, Butler, Harvey, et Traill, 2007; Durham, King et Roheim, 2009), soit selon les frontières géopolitiques (Engelseth et Hogset, 2016 ; Zepeda et Leviten-Reid, 2004).

Lorsque la proximité est conceptualisée sous le prisme de la distance, celle-ci peut être mesurée en kilomètres ou encore en temps, *i.e.* durée du trajet effectué par transport routier entre le lieu de production et le lieu vente du produit. Pour le kilométrage, la majorité des auteurs s'accordent pour fixer des distances entre trente et cent kilomètres (Blanquart, Gonçalves, Vandenbossche, Kebir et Petit, 2010 ; Pretty, Ball, Lang et Morison, 2005), avec un maximum de 160 kilomètres au Royaume-Uni ou de 250 kilomètres en Suède (Nilsson, 2009). La mesure par le temps, quant à elle, est définie comme « *fonction des caractéristiques morphologiques et*

*démographiques d'un territoire ainsi que des acteurs impliqués et de leurs objectifs*<sup>2</sup> » (Paciarotti et Torregiani, 2018, p.2). Par exemple, selon Zepeda et Leviten-Reid (2004), étudiant les consommateurs américains, le temps de trajet doit être compris entre 5 heures et une journée pour qualifier le circuit de court.

D'autre part, la proximité peut être définie selon des frontières géopolitiques tels que des pays, régions ou localités. Cette méthode s'encrant dans une idée de territoire peut être motivée par une envie de participer à l'économie locale (Engelseth et Hogset, 2016 ; Zepeda et Leviten-Reid, 2004).

Enfin, il est également important de noter que ces définitions, construites autour de cette notion de proximité, sont tirées de littérature concernant le circuit court agroalimentaire. Cela ne signifie pas que ce critère ne peut être appliqué aux secteurs non-agroalimentaires, car nous le jugeons tout aussi pertinent hors de ce contexte. Cependant, l'étendue de la zone définissant le circuit court est susceptible d'être plus ou moins grande en fonction du secteur.

#### 2.1.1.3 Définition par l'apport durable

Les circuits courts peuvent aussi être qualifiés de circuits durables (Hérault-Fournier et al., 2012, Kneafsey et al., 2013 ; Rajesh, 2018). L'aspect local de ce genre de circuit aide grandement au rapprochement avec l'aspect durable (Brunori et al., 2016).

La définition du circuit court par l'apport durable nécessite une clarification de la notion de durabilité. Pour rappel, la durabilité est un concept introduit en 1987 dans le rapport de Brundtland et qui vise à définir un nouveau modèle d'utilisation des ressources. L'objectif du rapport est de préserver l'environnement tout en rencontrant les besoins des hommes actuels et futurs. La durabilité est définie par trois piliers : l'économie, l'environnement et le social (World Commission on Environment and Development, 1987).

La production durable peut être définie, en reprenant ces trois piliers, comme ceci : « *la création de biens et de services utilisant des processus et des systèmes non polluants, économes en énergie et en ressources naturelles, économiquement efficaces, sûrs et sains pour les*

---

<sup>2</sup> Traduit de l'anglais.

*travailleurs, les communautés et les consommateurs, et socialement et professionnellement gratifiants pour tous les travailleurs.*<sup>3</sup>» (Albino, 2013, p.4).

En guise d'exemple, Decamp (2013) replace la durabilité dans la caractérisation du circuit court et définit la durabilité environnementale des produits échangés selon trois critères : des produits de qualités, des modes de production respectueux de l'environnement et la transparence concernant l'origine du produit.

En réalité, le pilier social est un critère déterminant pour certains auteurs s'essayant à la définition du circuit court dans l'agroalimentaire. La relation entre les acteurs du circuit doit pouvoir assurer une communication efficace. « *Les agriculteurs peuvent fournir des informations aux consommateurs et recevoir leurs réactions en retour.*<sup>4</sup> » (Galli et Brunori, 2013). D'autres auteurs ajoutent les critères de confiance, de transparence et de coopération (Stevenson et Pirog, 2008 ; Taylor, 2005).

Maintenant que le circuit court a pu être décortiqué en plusieurs aspects – le nombre d'intermédiaires, la proximité et l'apport durable –, nous passons à l'analyse de la définition de la deuxième partie du concept étudié ; l'innovation. Le but est de comprendre ce qu'est une innovation et en quoi un circuit court peut en être une.

---

<sup>3</sup> Traduit de l'anglais.

<sup>4</sup> Traduit de l'anglais

## 2.1.2 Innovation

Le terme « innovation » est étendu et est en lui-même le sujet de nombreux ouvrages et contributions. Le définir entièrement n'est pas notre objectif. Il s'agit donc ici de s'intéresser seulement aux notions pertinentes qui nous permettront de développer notre sujet principal : le circuit court comme innovation verte.

Dans ce sens, nous développerons tout d'abord une définition générale de l'innovation. Nous nous intéresserons à ce terme à l'échelle d'une entreprise pour finalement mettre des mots sur le concept d'innovation verte.

### 2.1.2.1 Innovation : concept général

Kuczarski (1996) a une vision large du concept. Il définit l'innovation comme : « *Un état d'esprit, une attitude omniprésente, ou une façon de penser orientée au-delà du présent vers une vision future.*<sup>5</sup> » (Kuczarski, 1996, p.7). La notion de vision future introduit une idée de modification du présent. Une innovation n'est pas qu'une idée, c'est aussi un changement.

En effet, une innovation est un mélange de deux choses. D'une part, il faut avoir un élément nouveau. C'est traditionnellement ce qui peut être breveté. D'autre part, parce que ce que vous apportez est nouveau pour les utilisateurs potentiels, ils devront faire face à un changement. Ce concept d'adoption est la clé du succès en matière d'innovation. Le processus de changement ne concerne pas seulement les personnes consommant un produit, il peut aussi concerner la façon dont vous produisez les choses, la façon dont vous vous organisez pour les produire (Gailly, 2011).

En outre, Gailly (2018) ajoute que cette nouveauté est relative. En effet, « *La nouveauté fait référence à la mesure dans laquelle une chose est perçue comme différente de ce qui existait auparavant. La nouveauté et le degré de nouveauté d'une chose sont donc des jugements subjectifs influencés par des personnes et des contextes pertinents.*<sup>6</sup> » (Gailly, 2018, p.16). Dans la pratique, une nouveauté peut être perçue par une personne, une entreprise, un pays, etc.

---

<sup>5</sup> Traduit de l'anglais.

<sup>6</sup> Traduit de l'anglais.

### 2.1.2.2 Innovation dans l'entreprise

Selon Tidd, Bessant et Pavitt (2005), il existe quatre catégories dans lesquelles les entreprises peuvent innover. Ils ont nommé leur théorie « le paradigme des 4p ».

1. L'innovation des produits. Ce sont les changements dans les produits et services de l'organisation.
2. L'innovation de procédés. Ce sont les changements dans la manière dont les produits et services sont créés et mis en œuvre.
3. L'innovation de position. Ce sont les changements de contexte dans lequel les produits et services sont introduits.
4. L'innovation de paradigme. Ce sont les changements dans les modèles mentaux sous-jacents encadrant ce que fait l'entreprise.

Gailly (2018) propose une classification différente. Selon lui, sept niveaux peuvent être identifiés.

1. Le procédé. Ce sont les changements dans la fabrication et l'organisation.
2. Le produit. Ce sont les modifications des produits.
3. La solution. Ce sont les changements dans le positionnement sur le marché.
4. Le service. Ce sont les changements d'interaction avec les consommateurs.
5. La valeur. Ce sont les modifications dans la manière de se différencier des concurrents et de proposer de la valeur.
6. La gestion. Ce sont les changements de modèles d'affaires.
7. Le lead. Ce sont les changements de gestion du portfolio d'innovations.

Quelques rapprochements peuvent être faits entre ces deux modèles. En effet, les dénominations parlent d'elles-mêmes, les innovations de produit et de procédé sont toutes deux abordées. De plus, l'innovation de position englobe le niveau « service » et « solution ».

Fusionner les deux modèles nous donnerait alors huit catégories ; les sept niveaux du modèle de Gailly (2018) et l'innovation de paradigme du modèle des 4p.

L'objectif ici n'est pas de s'attarder sur les niveaux d'innovation mais plutôt de mettre en lumière la diversité d'opportunités de changement au sein d'une entreprise. Kuczmarski (1996) fait aussi remarquer que ces catégories sont en fait interdépendantes.

*L'innovation est-elle un processus ? Est-ce une stratégie ? S'agit-il d'un point de référence, d'une équipe inter-fonctionnelle ou d'un processus d'ouverture sur le monde ? L'innovation est-elle une technique de gestion ou une responsabilité de direction ? La réponse est que lorsque l'innovation est bien faite, c'est tout ce qui précède et plus encore. Une entreprise véritablement innovante a développé un état d'esprit qui imprègne tous les aspects de son activité.*<sup>7</sup> (Kuczmarski, 1996, p.9)

Le circuit court n'a donc pas besoin d'être un concept récemment découvert pour être qualifié d'innovation dans une entreprise. Le simple fait que son implémentation apporte un changement de procédé, de gestion, de produit ou autre catégorie citée ci-dessus, fait de lui une innovation. Prenons, par exemple, une entreprise opérant dans l'isolation et développant son activité en circuit court via la vente de blocs de chanvre produits dans le même pays. Cette entreprise sera considérée comme innovante étant donné le caractère unique et porteur de changement de la pratique du circuit court au sein du secteur. Un autre exemple peut être apporté dans le secteur de l'agroalimentaire. Lorsqu'une grande enseigne se lance dans la vente en circuit court, il est possible qu'elle doive s'adapter aux contraintes liées à la coopération avec les producteurs. Ce changement dans la gestion des produits est ce qui caractérise le circuit court d'innovation pour l'entreprise bien que cette pratique ne soit pas nouvelle dans l'agroalimentaire.

### 2.1.2.3 Innovation verte

Après avoir défini le terme 'innovation', il est désormais opportun de se demander quelles conditions doivent être rencontrées pour la qualifier de verte.

Plusieurs auteurs se sont penchés sur le sujet et ont défini l'innovation verte comme « *l'innovation matérielle ou logicielle liée à des produits ou processus écologiques, y compris l'innovation dans les technologies qui concernent les économies d'énergie, la prévention de la*

---

<sup>7</sup> Traduit de l'anglais.

*pollution, le recyclage des déchets, la conception de produits écologiques ou la gestion environnementale des entreprises.*<sup>8</sup> » (Chen, Lai et Wen, 2006, p.332) ou encore : « *processus qui contribue à la création de nouvelles productions et technologies dans le but de réduire les risques environnementaux, comme la pollution et les conséquences négatives de l'exploitation des ressources (par exemple l'énergie). L'innovation a été divisée en innovation de produit/service et innovation de procédé.*<sup>9</sup> » (Taklo et al., 2020, p.2).

Comme on peut le concevoir, la préservation de l'environnement est l'élément clé de ces définitions. En revanche, les auteurs divisent l'innovation en deux catégories : les produits/services et les procédés. Ces définitions paraissent incomplètes lorsqu'elles sont comparées au point précédent : innovation dans l'entreprise. Elles révèlent une certaine forme de myopie à l'égard des possibilités d'innovation.

Néanmoins, Albino (2013), quant à lui, s'intéresse aux modifications dans le processus. Pour lui, « *les processus d'innovation verte soutiennent des modèles commerciaux durables qui encouragent également l'efficacité des ressources, les infrastructures durables, les emplois verts et une meilleure qualité de la vie.*<sup>10</sup> »

Nous pouvons donc conclure qu'une innovation verte est une innovation pouvant prendre place dans l'entreprise sous les diverses formes mentionnées dans le point précédent (le procédé, le produit, la solution, le service, la valeur, la gestion, le lead et le paradigme) et ayant pour but de préserver l'environnement. Il est donc maintenant possible de construire une définition du concept de circuit court en tant qu'innovation verte.

### 2.1.3 Conclusions

Comme nous avons pu le remarquer, il existe une multitude de définitions du circuit court. Celui-ci peut être caractérisé par le nombre d'intermédiaires présents dans le circuit de distribution, son apport durable, sa proximité. Dans le cadre de nos recherches, nous retiendrons certains aspects de ces attributs afin de construire notre propre définition des circuits courts.

---

<sup>8</sup> Traduit de l'anglais.

<sup>9</sup> Traduit de l'anglais.

<sup>10</sup> Traduit de l'anglais.

Tout d'abord, nous considérons la définition par les intermédiaires comme point de départ de notre définition propre. Nous qualifierons donc un circuit de court seulement si celui-ci ne contient qu'au maximum un intermédiaire.

Ensuite, nous jugeons la proximité des acteurs du circuit comme caractéristique nécessaire. Cette notion de proximité peut être estimée de plusieurs manières : soit selon la distance parcourue, soit selon les frontières géopolitiques. Bien que cette dernière soit cohérente concernant le type de produits échangés au sein du circuit, elle ne nous paraît pas équitable en termes de distance. En effet, les territoires peuvent fortement varier en taille, ce qui pourrait créer des inégalités au sein de ceux-ci. C'est pourquoi nous estimons la définition par la distance en kilomètres plus appropriée. Nous éliminons aussi la définition de distance mesurée en temps. Bien que cette idée apporte une réflexion intéressante, nous préférons ne pas nous attarder sur un concept peu répandu dans la littérature et ne prenant, pour le moment, pas en compte d'autres transports que la voiture. Nous fixerons donc la proximité géographique à une distance de 100 kilomètres maximum, représentant la distance moyenne reprise dans la littérature.

Selon les définitions par l'apport du durable, le circuit court répond à des enjeux économiques, environnementaux et sociaux. Pour nos recherches, nous estimons également que les circuits courts, en tant que source d'innovation verte, doivent résoudre des enjeux économiques et environnementaux. Néanmoins, le manque d'intention sociale dans l'implémentation de circuit court n'est pas un facteur discriminant dans notre travail. En d'autres termes, nous ne considérons pas les enjeux sociaux et relationnels comme condition nécessaire. Cependant, nous n'excluons pas leurs implications de notre analyse.

Enfin, dans le cadre de ce mémoire, nous sommes amenées à qualifier le circuit court d'innovation. Nous l'avons vu, dans une organisation, l'innovation peut prendre différentes formes. Il en va de même avec le circuit court. L'implémentation de celui-ci, relative à l'entreprise, peut être vue comme une modification du produit ou du service – ce dernier n'étant pas considéré dans le cadre de notre mémoire –, comme un changement dans la chaîne de distribution et donc dans le procédé. Il est aussi possible d'interpréter l'implémentation du circuit court dans l'entreprise d'un point de vue stratégique, comme une transformation de la valeur proposée aux consommateurs ou comme une modification de paradigme.

## 2.2 Concepts proches existant dans la littérature : différences et points communs

Le circuit court étant maintenant connu et compris, nous nous concentrons sur des concepts proches de notre sujet de recherche. Le but de cette démarche est de faire ressortir les caractéristiques principales du circuit court en soulignant les points communs avec des concepts similaires et surtout, en mettant en exergue leurs différences.

### 2.2.1 Circuits de proximité

Le circuit de proximité s'inscrit dans les circuits alimentaires est caractérisé par une « *distance limitée (généralement inférieure à 150 km) entre le lieu de production et celui de consommation.* » (Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie, 2017)

De nouveau, les définitions varient. Gonçalves (2013) le compare aux circuits courts et met en lumière leur différence : l'intensité des distances. Elle détermine les circuits de proximité comme « *un circuit alimentaire comportant au plus un intermédiaire entre le producteur d'un produit fini et le client final et mettant en rapport des acteurs situés dans une même région.* » (Gonçalves, 2013, pp.35-36).

Praly, Chazoule, Delfosse et Mundler (2014) fournissent une définition plus précise tenant en compte de plusieurs dimensions, ce qui la rend aussi plus complète :

*Le circuit de proximité est [...] un circuit de commercialisation qui mobilise les proximités géographiques et organisées entre acteurs du système alimentaire en permettant ainsi une meilleure viabilité économique pour les producteurs. Ces proximités revêtent une dimension spatiale, visant un rapprochement géographique entre consommation et production ; elles s'appuient sur une dimension fonctionnelle, visant le bon acheminement du produit du producteur jusqu'aux consommateurs via les différents acteurs du système ; elles valorisent l'interconnaissance entre ces acteurs et permettent des échanges marchands économiquement viables pour les acteurs concernés.* (Praly et al., 2014, pp. 463-464)

Les deux premières définitions mettent l'accent sur la distance et le caractère alimentaire des circuits de proximité. La dernière quant à elle ajoute les conséquences de cette proximité dans lesquelles nous pouvons retrouver un des trois piliers de la durabilité.

Le rapprochement entre les circuits de proximité et la définition du circuit court par la distance se fait naturellement. Tous deux sont des circuits de distribution pour lesquels les notions de producteur et consommateur sont décisives. Cependant, toutes les définitions des circuits de proximité ne citent pas le nombre d'intermédiaires comme caractère discriminant. Seule Gonçalves (2013) le mentionne lorsqu'elle fusionne les concepts de proximité et de circuit court.

Tous deux limitent aussi la distance dans le circuit de distribution. Une nuance est cependant à souligner ; la distance fait partie intégrante de la définition du circuit de proximité là où elle ne fait que découler dans la définition du circuit court.

Ensuite, comme précisé dans la définition du circuit court par la distance, la notion de durabilité est commune aux deux concepts.

Finalement, et c'est là la différence la plus notable, les circuits de proximité s'inscrivent dans le concept plus large qu'est le circuit alimentaire. Or, selon les auteurs formulant la définition du circuit court, rien ne contraint ce dernier à rester dans les limites de l'agroalimentaire.

Tableau 1 : *Synthèse des points communs et différences entre les circuits de proximité et les circuits courts*

<b>Points communs</b>	<b>Différences</b>
Circuit de distribution  Durabilité  Notion de distance	Concentration sur l'agroalimentaire  Limite d'intermédiaires

Source : auteurs

### 2.2.2 Commerce équitable

Dans son étude du commerce équitable, Pouchain (2013) reprend la définition proposée par l'organisation FINE en 2001 :

*Le Commerce Équitable est un partenariat commercial, fondé sur le dialogue, la transparence et le respect, dont l'objectif est de parvenir à une plus grande équité dans le commerce mondial. Il contribue au développement durable en offrant de meilleures conditions commerciales et en garantissant les droits des producteurs et des travailleurs marginalisés, tout particulièrement au Sud de la planète. (Pouchain, 2013, p.52)*

On remarque, dans cette définition, trois piliers : le marché, l'échange international et le prix juste. De manière plus générale, le commerce équitable porte une attention particulière aux conditions commerciales internationales et à leur égalité.

Ensuite, même si la définition ne prend pas en compte le nombre d'intermédiaires, le fonctionnement du commerce équitable le réduit par la force des choses. La diminution d'acteurs faisant partie de la chaîne de distribution augmente leur revenu et plus spécifiquement celui du producteur. Poret (2007) souligne cependant que malgré la réduction d'intervenants entre le producteur et le consommateur, « *les acteurs intervenants entre l'amont et l'aval sont nombreux, car les structures sont de types différents : importateurs, importateurs-détaillants, boutiques, associations de promotion, agences de certification, structures de solidarité.* » (Poret, 2007, p.60).

La limite d'intermédiaires est le point commun le plus saillant entre le commerce équitable et le circuit court. Bien qu'il ne soit pas écrit noir sur blanc qu'un nombre limité d'intermédiaires soit discriminant dans la définition du commerce équitable, son importance découle du principe du prix juste.

De plus, le principe d'économie viable s'inscrit dans le concept de durabilité. Une nuance est cependant à souligner. Contrairement au circuit court, le commerce équitable ne met pas en avant les bienfaits environnementaux.

Ensuite, la différence la plus notable est la distance acceptée entre les intermédiaires. Alors que le commerce équitable est basé sur un échange international, le circuit court se limite à une distance établie.

Tableau 2 : *Synthèse des points communs et différences entre les commerces équitables et les circuits courts*

<b>Points communs</b>	<b>Différences</b>
Limite d'intermédiaires  Durabilité	Localisation

Source : auteurs

### 2.2.3 Economie circulaire

De plus en plus étudiée et pourtant souvent rabaissée à l'idée seule de recyclage, l'économie circulaire peut être définie comme :

*Un principe d'organisation économique qui vise à réduire systématiquement la quantité de matières premières primaires et d'énergie à tous les stades du cycle de vie d'un produit ou d'un service, et à tous les niveaux d'organisation d'une société, en vue d'assurer la protection de la biodiversité et un développement propice au bien-être des individus. (Aurez & Georgeault, 2019, pp. 17-18)*

Les auteurs le précisent plus tard, le concept de développement durable est frappant dans cette définition. Les trois piliers, économie, société et environnement, sont cités.

De manière concrète, l'économie circulaire permet de diminuer l'épuisement des matières premières, allonger la durée de vie des produits, réduire les déchets et aura pour conséquence d'accroître la richesse. Elle est basée sur un modèle de boucles « réemploi, réparation, remise en état, recyclage » calquée sur la logique citée ci-dessus, « extraire-fabriquer-consommer-jeter ».

Plus tard, dans une démarche politique, sera introduit l'approche des 3R : Réduire, Réutiliser et Recycler. Cette approche fut la base de nombreuses lois visant un monde plus durable (Aurez & Georgeault, 2019).

En comparant l'économie circulaire au circuit court, une seule similitude est frappante : la durabilité. Comme mentionné plus haut, le principe même de l'économie circulaire repose sur les trois piliers du développement durable.

Lorsque l'on se concentre sur les différences, on observe que, contrairement au circuit court, l'économie circulaire ne se soucie pas du nombre d'intermédiaires. Pour cause, cette dernière est un concept plus large encore que le circuit de distribution. L'économie circulaire se concentre sur le cycle de vie d'un produit et non pas de ses propriétaires.

Tableau 3 : *Synthèse des points communs et différences entre l'économie circulaire et les circuits courts*

Points communs	Différences
Durabilité	Limite d'intermédiaires Cycle de vie vs. Circuit de distribution

Source : auteurs

#### 2.2.4 Conclusion

La durabilité est le point culminant de ces trois concepts. Pour aller encore plus loin, ils sont tous susceptibles d'être appliqués comme innovation verte dans une organisation.

Ces concepts nous permettent aussi d'identifier les caractéristiques intégrantes du circuit court, à savoir : un circuit de distribution durable limitant le nombre d'intermédiaires et la distance entre ces derniers.

Finalement, cette analyse indique aussi ce que le circuit court n'est pas. Le circuit court ne se concentre pas sur l'agroalimentaire ni sur le cycle de vie d'un produit.

## 2.3 Conclusion et illustrations

Le but de cette section est d'apporter une synthèse des points soulevés précédemment et de s'en servir pour construire une définition du circuit court. Nous illustrerons ensuite cette définition par des cas pratiques.

### 2.3.1 Conclusion

Sur base de ce que nous avons pu lire dans la littérature, nous avons relevé les critères principaux sur lesquels construire notre définition du circuit court : le nombre d'intermédiaires, la proximité et l'apport durable. Ensuite, grâce à la comparaison avec des concepts voisins, nous avons identifié les caractéristiques qui se situent hors de notre cadre d'étude : restriction au circuit agroalimentaire et focalisation sur le cycle de vie du produit

Cette analyse permet la construction d'une définition pour le circuit court en tant qu'innovation verte.

#### *Définition 1 : Le circuit court*

*Le circuit court est un circuit de distribution durable composé, au maximum, d'un intermédiaire et s'étendant géographiquement sur un rayon de moins de cent kilomètres.*

Le critère de durabilité implique, dans le cas du circuit court, trois notions ; l'économie, l'écologie et la sociabilité. Dans la suite de ce travail, nos recherches traiteront donc de l'aspect économique de l'implémentation du circuit court, de l'aspect écologique et respectueux de l'environnement, et de la dimension sociale d'une telle pratique.

## 2.3.2 Illustrations

### 2.3.2.1 Le marchand de légumes

Lorsque le grand public entend « vente en circuit court », il pense généralement au « petit marchand de légumes » semant ses graines et récoltant ses produits pour ensuite les vendre dans son échoppe. Si l'on s'en tient aux critères mis en avant précédemment, cette forme de commerce peut, en effet, être qualifiée de circuit court. Le nombre d'intermédiaires est nul : le marchand vend ses propres récoltes aux consommateurs finaux. Il est aussi possible de considérer que le lieu de vente se trouve à proximité du lieu de production. Finalement, la production de légumes par un maraîcher peut, en comparaison aux exploitations industrielles des mêmes produits, être considérée comme durable.

Cependant, il existe de nombreuses autres formes de ventes en circuit court. Afin d'illustrer cette variété, nous avons détaillé, ci-dessous, une liste non-exhaustive d'exemples.

### 2.3.2.2 Vente en B2B : Arsène

Hors de la vente au consommateur (B2C), nous observons que des entreprises en B2B peuvent également opter pour le circuit court. Prenons, ici, l'exemple d'Arsène. Cette entreprise propose des box apéro aux entreprises composées de produits 100% belges issus du circuit court et fabriquées de manière artisanale. Elle s'engage à mettre en avant les petits producteurs belges au sein de ses boîtes gourmandes dédiées aux entreprises (Arsène, s.d.).

Nous qualifierons le circuit de distribution d'Arsène de circuit court étant donné ses caractéristiques. En effet, Arsène est le seul intermédiaire entre les producteurs et consommateurs (i.e. les entreprises) (Arsène, 2019). De plus, compte tenu de la taille du pays, les produits 100% belges assurent une certaine proximité géographique entre lieux de production et lieux de vente/réception.

### 2.3.2.3 Les produits non-agroalimentaires : Wash Wash Cousin

Comme mentionné dans le cadre de notre analyse, nous ne souhaitons pas limiter le circuit court au secteur agroalimentaire. Nous pouvons en effet retrouver des exemples d'entreprise hors de ce secteur ayant adopté le circuit court tels que Wash Wash Cousin. Cette dernière est une marque de cosmétiques. Celle-ci formule, produit et commercialise une gamme entière de cosmétiques solides dans le but de réduire les déchets dans la salle de bain familiale (Wash Wash Cousin, s.d.). Principalement vendue en Belgique, la marque s'inscrit dans un circuit court par la vente directe via son site internet ou bien indirecte via un intermédiaire lorsque celle-ci passe par des points de ventes locaux.

### 2.3.2.4 Le non lucratif : AMAP

Le circuit court peut également convenir à des organisations à but non lucratif. Les AMAP ou Associations pour le Maintien de l'Agriculture Paysanne sont des « partenariats entre un groupe de consommateurs et une ferme, basés sur un système de distribution de « paniers » composés des produits de la ferme » (Actu-environnement, s.d.).

L'objectif des AMAP est de soutenir les producteurs locaux en vendant des paniers de produits frais venant des fermes de la région. Ces initiatives naissent de la volonté des groupes de consommateurs et des producteurs (Ministère de l'Economie des finances et de la relance, 2013).

### 2.3.2.5 Les grandes entreprises : Belhaize

Il est aussi possible, pour une grande entreprise, de se lancer dans du circuit court. Prenons comme exemple la grande surface Delhaize. Lors de sa campagne « Belhaize », l'enseigne a voulu mettre en lumière sa collaboration avec de nombreux producteurs belges. Leurs motivations – citées sur leur site internet – sont une consommation plus durable, locale et une relation plus directe avec leurs fournisseurs/producteurs (Delhaize, s. d.). Bien que la majorité des produits vendus en grande surface ne soit pas issue de circuit court, il est intéressant de noter que la chaîne de magasin offre une partie de son assortiment en circuit court.

### 2.3.2.6 E-commerce : eFarmz

Grâce aux nouvelles technologies, il est maintenant possible de pratiquer la vente en ligne. Etant donné que cette forme de vente permet de diminuer le nombre d'intermédiaires du circuit, certaines entreprises pratiquant le circuit court optent pour l'e-commerce. Nous pouvons prendre l'exemple de eFamz. Cet e-shop belge fournit des produits issus de l'agriculture biologique, locale et de saison aux consommateurs belges (eFamrz, s.d.). Elle livre ses box directement aux consommateurs ou via un point de dépôt.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Le point de dépôt ne pouvant pas être considéré comme intermédiaire car ne s'appropriant pas le produit.

### **3. Les circuits courts dans l'entreprise**

Le concept du circuit court étant défini, nous pouvons maintenant nous concentrer sur ses impacts. Pour ce faire, nous allons d'abord détailler le champ d'application et d'exclusion qu'implique notre définition. En se basant sur la littérature, nous énoncerons ensuite les avantages et inconvénients du circuit court et nous listerons finalement les risques et facteurs clés de succès.

#### **3.1 Champ d'application et d'exclusion**

Le champ d'application de notre cadre d'étude reprend tous produits échangés sur le marché européen, quels que soit leurs modes de commercialisation.

Par ailleurs, la définition de circuit court peut perdre son caractère de proximité dès lors qu'il n'est appliqué qu'en aval du circuit. En effet, une couturière pratique le circuit court si elle décide de ne vendre ses vêtements qu'aux habitants de sa région. Pourtant, son tissu peut provenir d'un continent différent et donc en dehors des 100 kilomètres mentionnés dans la définition établie plus tôt.

Pour être conforme à l'intégralité de la définition du circuit court, tous les acteurs ayant contribué à la création et à l'acheminement du produit, tant en amont qu'en aval, des matières premières au consommateur, sont pris en compte.

L'origine des matières premières du produit est donc un facteur d'exclusion. Cela veut dire que, non seulement le produit fini doit être acquis par le consommateur final dans un rayon de 100 kilomètres du lieu de production, mais aussi que tous les composants de ce produit doivent être issus de ce même rayon.

Dans ce travail, nous avons décidé de ne pas appliquer de limite géographique au consommateur final. Cela signifie que si le lieu de vente du produit doit se situer à moins de 100 kilomètres du lieu de production, le consommateur peut, quant à lui, parcourir une distance plus importante.

La définition du circuit court exclut donc toute importation de matières premières en dehors des 100 kilomètres.

## 3.2 Avantages et inconvénients

L'objectif de ce chapitre est de mettre l'accent sur les effets positifs et négatifs de l'adoption du circuit court par les entreprises ou commerces. Nous identifierons dans un premier temps les avantages et inconvénients impactant le producteur et son intermédiaire sous les aspects de logistique, économique et marketing. Ensuite, nous nous concentrerons sur les externalités, ou plus précisément, les conséquences des circuits courts sur la société.

### 3.2.1 Aspect logistique

La fonction logistique, définie comme « *fonction permettant de gérer la circulation des flux de produits, d'informations et des flux financiers dans et entre les firmes mais, au-delà, une fonction permettant aussi de gérer la coordination tant pour les activités de production que de distribution* » par Gonçalves (2013, p.397), constitue une source d'amélioration de la fonction économique, sociale et environnementale des circuits de distribution.

Selon Gonçalves (2013), la fonction logistique a ici pour but de permettre l'acheminement des flux vers le consommateur ainsi que la coordination des partenaires au sein de l'espace géographique. Par conséquent, le circuit court se différencie d'autres circuits de distribution sur deux aspects : opérationnel et relationnel. Opérationnel d'abord, car un espace géographique réduit induit différents besoins de transports, stockages ou encore préparation des commandes. Ceci engendre des avantages et inconvénient de gestion de l'espace. Ensuite, le circuit court se différencie sur l'aspect relationnel, car un nombre limité d'intermédiaires affectera les formes et besoins de coordination tout au long de la chaîne. Cela engendre des avantages et inconvénients de l'ordre de l'intégration verticale.

#### 3.2.1.1 Gestion des espaces

Selon Perroux (1961), les firmes s'inscrivent dans deux types d'espaces. L'espace géographique, ou géonomique, représente l'espace physique dans lequel l'organisation évolue. La logistique comme fonction de gestion des espaces nous aidera donc à trouver des stratégies pour améliorer les besoins opérationnels que l'espace géographique entraîne. L'espace

économique quant à lui, est défini d'abord par les relations de la firme avec ses fournisseurs et consommateurs, ensuite par la zone d'influence de la firme. Cet espace engendre des besoins relationnels. Ces derniers seront abordés plus tard, dans le point 3.2.2 *Aspect économique*.

En ce qui concerne les besoins opérationnels, nous observons d'abord une stratégie de diminution des coûts. Comme nous l'explique Zimmerman (2008), une des bases de la théorie de localisation (théorie servant à déterminer la localisation optimale d'une entreprise par rapport à l'objectif de maximisation de son profit), introduite par Weber (1909) et reprise par Aydalot (1985), est la minimisation des coûts de transport. Les circuits courts étant géographiquement limités, peuvent donc s'inscrire dans une logique de diminution des coûts en réduisant les coûts de transport liés à la distribution. Ensuite, les circuits courts présentent un avantage considérable en matière de réactivité, un des enjeux de la distribution (Engelseth & Hogseth, 2016). Au-delà de la rapidité avec laquelle un produit est acheminé entre le fournisseur et le point de vente, Gonçalves (2013) considère également la capacité à offrir de nouvelles gammes de produits, à anticiper et à s'adapter à la demande.

Par ailleurs, les circuits courts peuvent présenter une plus grande proximité organisationnelle (i.e. « *les interactions entre les acteurs dans le but de réaliser un objectif commun* » (Coissard & Pecqueur, 2007) et institutionnelle (i.e. « *l'adhésion des acteurs à un espace commun de représentations, de règles d'action et de modèles de pensée et d'action orientant les comportements collectifs* » (Coissard & Pecqueur, 2007). En effet, des acteurs venant d'un espace géographique réduit partagent le même milieu socio-historique et tendent à partager un même système de référence et de conventions. De plus, la proximité géographique favorise les contacts fréquents et une part d'informel entre les acteurs, ce qui facilite leur coordination (Storper, 1995).

Cependant, favoriser un espace géographique réduit peut être contraignant. Cela met une limite à la croissance et donc, à un profit éventuellement plus important (Brunori et al., 2016).

### 3.2.1.2 Intégration verticale

La réduction des intermédiaires est, en fait, une forme d'intégration verticale. Sur base des travaux de Mpoyi (2003) l'intégration verticale peut être définie comme : « *la mesure dans laquelle une entreprise contrôle la production de ses intrants ou fournisseurs et la distribution de ses extrants ou produits finis.*<sup>12</sup> ».

Deux sortes d'intégrations verticales peuvent être distinguées : une intégration en amont dans la fourniture de matériaux ou de composants et une intégration en aval dans la distribution et la vente (Zhang, 2013).

L'internalisation verticale génère deux inconvénients logistiques pour les circuits courts en particulier : l'internalisation du travail des intermédiaires et l'internalisation de la gestion du risque.

#### *a. Internalisation du travail des intermédiaires*

L'intégration verticale peut impliquer une nécessité d'investissement en capital (Porter, 1980). Cela peut signifier, entre autres, un besoin d'internaliser les tâches anciennement prises en charge par les intermédiaires.

Decamp (2013) énonce un exemple dans le secteur de l'agroalimentaire :

« *Outre la production, [les producteurs pratiquant la vente directe] doivent également se charger du travail de :*

- 1) Information (identifier les partenaires commerciaux, les produits, leurs prix et leur qualité...)*
- 2) Négociation (déterminer les termes des contrats)*
- 3) Transformation*
- 4) Présentation des produits (packaging...)*
- 5) Marketing et vente*
- 6) Logistique et acheminement*
- 7) Enforcement (assurer le respect des contrats)*
- 8) Gestion (administrative, comptable)*

---

<sup>12</sup> Traduit de l'anglais

9) *Planification (stratégie à moyen et long terme) »*

Cela peut vouloir dire que les producteurs et intermédiaires doivent se former pour réunir toutes les compétences et le capital nécessaires pour chacune des étapes qu'ils internalisent (Jarzębowski et al., 2020).

*b. La gestion des risques*

Dans un circuit de distribution, plusieurs types de risques peuvent apparaître. Elbaz et Ouabouch (2012) identifient les facteurs internes et externes de ces risques :

- *« Les facteurs internes du risque concernent la gestion du facteur humain, les problèmes techniques et ceux de maintenance, la gestion et l'organisation des entreprises ;*
- *Les facteurs externes portent sur les aspects financiers, législatifs, commerciaux (marketing, marché), infrastructurels, sociaux et environnementaux »* (Ouabouch, 2012, p.3).

Là où les risques liés aux facteurs internes sont propres à chaque acteur d'un circuit de distribution, ceux liés aux facteurs externes sont susceptibles d'être partagés entre les acteurs.

Notamment, dans le cas d'un circuit de distribution reprenant plusieurs intermédiaires, le risque de fluctuation soudaine de la demande – et donc du prix – impacte, dans un premier temps, le vendeur final du produit. Le fournisseur, de son côté, a déjà négocié un prix et une quantité. Lorsqu'un producteur ou artisan vend lui-même ses produits, il fait face à tous les facteurs externes pouvant affecter la chaîne d'approvisionnement.

En revanche, Amarouche Chapellier et George (2018) rapportent que l'un des principaux risques porte sur un défaut de partage d'informations entre les différents acteurs de la chaîne. Si l'on s'en tient à cette constatation, cela voudrait dire que la multiplication d'acteurs augmenterait les risques tels que les retards de livraison, des défauts quantitatifs, etc.

### 3.2.2 Aspect économique

#### 3.2.2.1 Intégration verticale

L'intégration verticale génère, comme pour l'aspect logistique, des avantages et inconvénients économiques. Ceux liés aux circuits courts sont de l'ordre de deux : la récupération de marge et la diminution des coûts de transaction.

##### *a. Récupération de marge*

Limiter le nombre d'intermédiaires a un impact sur l'ampleur de la marge ajoutée au produit (Harrigan, 1984). En effet, pour lui permettre de fonctionner, chaque intermédiaire d'une chaîne de distribution ajoute une marge.

Plus le nombre d'intermédiaires est élevé, plus le nombre de « couches » de marge l'est aussi. Cet effet implique que, toute chose étant égale par ailleurs, le producteur capture une valeur moindre que celle qu'il aurait pu avoir en vendant lui-même son produit. Cette récupération de marge est un incitant à maîtriser l'entièreté de la chaîne de distribution et donc de pratiquer le circuit court.

Pour le circuit agroalimentaire, par exemple, les marges pratiquées vont de 20% (pain livré) à 100% du prix d'achat (légumes frais très périssables) dans le cas d'un seul intermédiaire. En circuit long, selon l'Observatoire des Prix Français (2011), seul un tiers du prix de vente du lait revient au producteur. L'éleveur gagne lui 16,4% du prix d'achat du jambon cuit vendu en grande surface (Decamp, 2013).

Cependant, Gonçalves (2013) souligne qu'il est difficile d'évaluer de manière précise et exacte dans quelle mesure les revenus des producteurs augmentent étant donné les coûts supplémentaires dus aux coûts de transaction et à l'internalisation du travail des intermédiaires. La plus-value du circuit court se situerait donc plutôt dans le gain de pouvoir de négociation. L'intégration verticale permet un plus grand pouvoir de négociation du producteur sur la fixation du prix de vente de son produit. Cela est dû notamment à une réduction de l'asymétrie de l'information entre le producteur et le consommateur (Krasteva et Yildirim, 2012). En effet, le circuit court offre au producteur un moyen de communication plus ou moins direct avec le consommateur, lui permettant ainsi de justifier son prix de vente selon ses contraintes de production.

### b. *Coûts de transaction*

Les coûts de transaction diminuent à la suite d'une intégration verticale (John et Weitz, 1988 ; Jones et Hill, 1988 ; Mahoney, 1992 ; Williamson, 1975). Selon Gurbaxani et Whang (1991), les coûts de transaction incluent : les coûts opérationnels (e.g. coûts de recherche), coûts de contrat et négociation, coûts de surveillance et coûts de coordination. Les coûts de transaction sont tous les coûts induits par un échange économique. Selon Jarzębowski et al. (2020), cette diminution est due à une meilleure coordination et au raccourcissement de la chaîne de valeur.

Par exemple, dans le cas où un maraîcher décide de se séparer de son grossiste et de vendre ses légumes aux consommateurs finaux par lui-même, il fait diminuer les coûts totaux de livraison, de négociation, etc. En effet, ces coûts étaient repris deux fois dans le circuit de distribution. Le maraîcher est maintenant le seul à générer des coûts de transaction.

Cependant, Decamp (2013), nuance cette théorie. Dans le cas des petits commerçants ayant un nombre de transactions commerciales limitées, il se peut que les coûts de transaction par acteur ne diminuent pas. Elle ajoute même qu'ils peuvent augmenter.

Reprenons l'exemple du maraîcher. Lorsqu'il se sépare de son grossiste, il peut se rajouter des coûts de transaction dont il était alors exempt comme l'analyse de marché, par exemple.

#### 3.2.2.2 Fiscalité

S'approvisionner en produit local ou vendre à proximité peut aussi s'avérer avantageux d'un point de vue fiscal. En achetant des matières premières venant d'Europe, les entreprises échappent à la taxe sur les importations imposées par l'Union européenne (Portail Douanes Européen, s. d.).

De plus, privilégier les matières premières locales permettra d'échapper à une nouvelle taxe européenne ; celles sur les importations de carbone. Selon Euronews (2021), « *cette taxe devrait concerner en priorité les produits à énergie intensive et plusieurs secteurs industriels comme l'électricité, le ciment, l'acier, l'aluminium, le papier ou encore le verre* ».

Être exempté de ces taxes peut être un gain économique.

### 3.2.3 Aspect marketing

L'étude menée par Merle, Herault-Fournier et Werle (2015) le prouve : en agroalimentaire, la mention de proximité de l'origine du produit mis en vente augmente l'intention d'achat de celui-ci. Plusieurs facteurs expliquent ce phénomène : la perception de qualité, la conscience environnementale du consommateur et la proximité avec le producteur/vendeur.

#### 3.2.3.1 La qualité

Les études réalisées sur les produits agroalimentaires européens nous révèlent que lorsqu'un produit est présenté comme issu d'une production locale, le consommateur européen le considère de qualité supérieure en comparaison avec un produit sans mention locale (venant d'une plus grande distance spatiale) (Chambers et al, 2007 ; Decamp, 2013 ; Merle, Herault-Fournier et Werle, 2015).

L'étude dirigée par Merle et al. (2015) montre aussi que, toute chose étant égale par ailleurs, les aliments présentés comme produits locaux sont perçus comme étant de meilleure qualité. En l'occurrence, dans cette étude, les répondants qualifient ces aliments de plus sains et ayant un meilleur goût.

Lorsque cette étude est appliquée sur des produits issus d'un secteur différent de l'agroalimentaire, on parle plutôt de qualité en matière de durabilité environnementale. En d'autres mots, la qualité est perçue sur le cycle de vie des produits (ressources, consommables, recyclage, etc.) (Decamp, 2013). Il est aussi possible qu'une « fierté locale » ou une forme de chauvinisme incite les clients à préférer les produits locaux (Chambers et al., 2007).

#### 3.2.3.2 La conscience environnementale

Au fil des ans, les consommateurs ont développé une conscience environnementale (Carey, Bell, Duff, Sheridan et Shields, 2011 ; Feldmann and Hamm, 2015 ; Kneafsey et al., 2013). Cela se ressent dans les campagnes marketing de ces dix dernières années mettant de plus en plus l'accent sur la responsabilité environnementale de la marque et/ou du produit. Et pour

cause, la demande des consommateurs pour des produits respectueux de l'environnement est en croissance (Bloemhof, van der Vorst, Bastl, & Allaoui, 2015 ; Delmas et Burbano, 2011).

Nous le verrons plus loin, comme le circuit court se veut durable, ses externalités écologiques devraient être positives.

Mais en l'occurrence, dans un contexte marketing, quelle que soit la nature des externalités environnementales, il suffirait que le consommateur croie à l'aspect durable de ce mode de production pour augmenter l'intention d'achat (Merle et al., 2013).

### 3.2.3.3 La proximité avec le producteur/vendeur

Enfin, nous pouvons aussi compter la proximité avec le producteur – ou le vendeur dans le cas d'un intermédiaire dans la chaîne de distribution – comme argument de vente (Léonard, 2010 ; Hérault-Fournier et al., 2012 ; Decamp, 2013).

Ce phénomène peut être expliqué par la perception d'une meilleure traçabilité des composants du produit et d'une plus grande transparence. En effet, comme le démontrent Baccouche Ben Amara et Zghal (2008), il existe une relation directe entre la confiance du consommateur envers le vendeur et son intention d'achat.

### 3.1.1.4 Limites

Il est néanmoins primordial de mettre l'accent sur l'importance du mot « perception ». Tout au long de ces développements sur l'aspect marketing, nous ne prouvons en aucun cas le lien entre produit vendu en circuit court et qualité, responsabilité écologique ou plus grande transparence. Nous rappelons aussi que la loi ne prévoit aucun texte sur ce sujet précis et qu'aucun label reconnu ne peut certifier de telles affirmations.

En outre, la valorisation du local peut être contre-productive à court terme sur certains aspects. Lorsqu'une perception de qualité sanitaire et gustative supérieure est non systématique dans les faits, l'intention d'achat risque de ne pas augmenter, voire de diminuer. Il en est de même si l'enjeu est environnemental (Merle et al. 2013).

En effet, nous avons décrit plus haut la relation positive entre la perception de durabilité et l'intention d'achat. En revanche, le contraire peut se produire lorsqu'une marque communique de manière excessive ses politiques en matière de Responsabilités Sociétales d'Entreprise. Dans leurs travaux, Schlegelmilch et Pollach (2005) découvrent que les parties prenantes, et en particulier les consommateurs, perçoivent alors cette communication comme argument marketing essentiellement. Les entreprises qui s'enorgueillissent de leurs initiatives en matière d'éthique peuvent être perçues comme se livrant à des exercices de relations publiques intéressés. Leurs politiques et programmes d'éthique pourraient facilement être dénoncés comme étant de la poudre aux yeux si les médias découvrent que les paroles des entreprises ne correspondent pas à leurs actes (Schlegelmilch et Pollach, 2005).

Dans le cas d'une communication mensongère sur l'aspect durable, cette pratique porte un nom : l'écoblanchiment – aussi connu sous le terme anglais *greenwashing*. Delmas et Burbano (2011) le définissent comme « *le fait de tromper les consommateurs sur les pratiques environnementales d'une entreprise (écoblanchiment au niveau de l'entreprise) ou sur les avantages environnementaux d'un produit ou d'un service (écoblanchiment au niveau du produit)*.<sup>13</sup> » (Delmas et Burbano, 2011, p.6). Cette pratique est régulée entre autres par le régime du droit des marques, encadrant les conditions de dépôt à titre de marque, et permettant de refuser l'enregistrement ou d'annuler des marques qui sont de nature à tromper le public. Dans l'Union européenne, il existe d'autres textes permettant de protéger le public de l'écoblanchiment : directive sur les pratiques commerciales déloyales (Directive (UE) 2019/2161) et la directive sur les publicités trompeuses et les instruments d'autorégulation (Directive (CE) 2006/114).

En résumé, l'aspect écologique d'un produit est vendeur mais une communication excessive autour de cet argument peut être perçue comme du *greenwashing* et peut ensuite entraîner des poursuites pour fraude si la pratique s'avère être une communication marketing uniquement.

---

<sup>13</sup> Traduit de l'anglais

### 3.2.4 Externalités

#### 3.2.4.1 Externalités économiques

Selon Decamp (2013), les circuits courts durables de proximité valorisent une production à forte intensité de main d'œuvre ce qui réduit la dépendance aux importations.

D'une part, la pratique du circuit court favoriserait le taux d'emploi local. Ces propos peuvent être prouvés par l'exemple inverse : lorsqu'un centre commercial remplace les petits commerces pratiquant pour la plupart du circuit court, pour chaque emploi créé dans le centre commercial, c'est au minimum un tiers-temps des petits commerçants qui passe à la trappe. (Lempereur et Beaussart, 2017). Cependant, selon Brunori et al. (2016), lorsque l'ampleur de l'éventuelle offre dépasse la demande locale, l'exportation est une source importante d'emploi et de revenus. Cela induit que la vente locale exclusive peut limiter le nombre d'acteurs potentiels dans le circuit de distribution.

D'autre part, privilégier les achats de produits locaux diminue les produits importés et fait tourner l'économie locale (Merle & Piotrowski, 2011, p.13). Cet impact se retrouve aussi indirectement dans le trésor public. Si les circuits courts assurent un taux d'emploi local plus élevé, ils diminuent les dépenses publiques (investissements pour la création d'emplois) (Banque Nationale de Belgique, 2017).

Cependant, favoriser un espace géographique réduit peut être contraignant. Cela met une limite à la croissance et donc, à un profit éventuellement plus important (Brunori et al., 2016).

#### 3.2.4.2 Externalités environnementales

De prime abord, l'impact des circuits courts sur l'environnement est considéré comme positif. D'instinct, on imagine la suppression des allers-retours aériens important des pommes de Nouvelle-Zélande.

Si l'on creuse un peu plus loin, comme l'expliquent Paciarotti et Torregiani (2018), le bénéfice environnemental des circuits courts n'est pas si évident. Tout d'abord, les résultats des nombreuses études de cas effectuées sur le circuit court agroalimentaire divergent. Une partie de celles-ci semble s'accorder sur leur bénéfices (Duram et Oberholtzer, 2010 ; Torquati,

Taglioni et Cavicchi, 2015; Striebig, Smitts et Morton, 2019) alors qu'une autre nuance (Edwards-Jones et al., 2008 ; Mariola, 2008). Coley, Howard et Winter (2009) relèvent qu'il existe certains cas lors desquels le circuit court aura un plus grand impact écologique que la grande distribution. En effet, les bénéfices environnementaux liés à la réduction des distances entre le lieu de production et le point de vente peuvent être contrebalancés par le manque d'efficacité logistique (e.g. camions non remplis ou optimisés, manque de coordination, etc.) (Kulak, Nemecek, Frossard, Chable, et Gaillard, 2015; Malak-Rawlikowska et al., 2019) ou encore l'augmentation de trajets automobiles des consommateurs (Paloviita, 2010). En effet, les exploitations en circuit court, souvent plus petites en taille, sont généralement moins intensives donc moins optimisées (Langhade, 2010 ; Loiseau et al., 2020). Le rapport publié par l'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie (2017) arrive au même constat. L'agence ajoute que de « *grandes quantités, transportées sur de grandes distances, de manière optimisée, peuvent avoir un « impact effet de serre » par tonne transportée beaucoup plus faible que de petites quantités, transportées sur des distances faibles dans des camionnettes peu remplies et revenant à vide* ». Elle souligne aussi l'implication de l'impact énergétique du consommateur amené à se déplacer davantage en cas de dispersion des points de ventes.

De plus, bien que la réduction des distances de transport permette la diminution des gaz à effet de serre émis, le circuit court ne garantit pas un mode de production consciencieux de l'environnement. Ce sont en effet les modes de production et le type de produit qui ont un impact environnemental plus grand que les modes de distribution (Kulak, Graves et Chatterton, 2013 ; Notarnicola, Tassielli, Renzulli, Castellani et Sala, 2017).

Dans le même registre, Brunori et al. (2016) ajoutent qu'une consommation locale excessive peut développer une pression sur les ressources locales. Si l'aspect local du produit crée une demande supérieure à l'offre, celle-ci s'épuisera rapidement. De plus, ce déséquilibre peut causer un effet de rareté qui ne ferait qu'accentuer l'intensité de la demande.

Cependant, le circuit court présente certains avantages environnementaux. Toujours dans le cas du circuit agroalimentaire, il permet le maintien d'une agriculture périurbaine préservant la qualité des sols fertiles. Ensuite, la sensibilisation du consommateur mène à des habitudes de consommation à impact plus faible (Decamp, 2013).

Néanmoins, une nuance est à souligner. Les externalités environnementales citées dans la littérature sont, pour la plupart, appliquées aux circuits courts alimentaires. Elles ne représentent donc pas forcément l'impact du circuit court sur les autres secteurs.

### 3.2.4.3 Externalités sociales

Limiter le nombre d'intermédiaires peut favoriser les liens sociaux (Decamp, 2013 ; Hérault-Fournier et al., 2012 ; de Fazio, 2016).

Cela peut s'expliquer par le contact direct entre le producteur et le consommateur dans le cas d'une vente directe ou entre le producteur et l'intermédiaire dans le cas d'une vente indirecte. Les individus se rencontrent et échangent de l'information (de Fazio, 2016).

Une forme de solidarité se crée également lorsqu'un consommateur décide d'acheter un produit fabriqué près de chez lui et d'investir dans l'économie locale, de faire vivre les vendeurs locaux (Decamp, 2013).

Une dimension éducative peut aussi être observée. « *Les filières courtes permettent aux consommateurs de donner un sens à la consommation en y intégrant une recherche d'authenticité et de cohérence [...]. Elles sont un levier pour susciter la réflexion, la participation et l'engagement citoyen* » (Decamp, 2013, p.32).

Finalement, en ce qui concerne les circuits courts alimentaires, il est possible de remarquer une diminution des discriminations sexuelles et de la corruption, une concurrence plus loyale et des horaires de travail plus adaptés (Askew, 2021).

Nous souhaitons mettre l'accent sur le fait que tous les auteurs cités dans ce point étudient le circuit court dans le secteur de l'agroalimentaire. Nous émettons l'hypothèse que ces affirmations peuvent être appliquées à d'autres secteurs.

### 3.2.5 Synthèse des avantages et inconvénients

Les deux tableaux ci-dessous (Tableaux 4 et 5) ont pour but d'amener plus de clarté sur les avantages et inconvénients impactant les entreprises et commerçants se lançant dans la pratique du circuit court et les externalités impactant la société en général.

Tableau 4 : *Synthèse des avantages et inconvénients impactant le vendeur/distributeur*

<b>Avantages</b>	<b>Inconvénients</b>
<p>Diminution des coûts de transport</p> <p>Réactivité (adaptation à la demande, rapidité, etc.)</p> <p>Meilleure coordination</p> <p>Plus grande symétrie de l'information (qui implique un plus grand pouvoir de négociation sur les prix, une diminution des risques liés à la logistique, etc.)</p> <p>Récupération de marge</p> <p>Augmentation de l'intention d'achat</p> <p>Evitement des taxes sur l'importation</p>	<p>Internalisation du travail des intermédiaires</p> <p>Internalisation des facteurs externes de risques</p> <p>Augmentation des coûts de transaction par acteur du circuit de distribution</p> <p>Limite physique de la croissance</p> <p>Peut-être considéré comme de l'écoblanchiment</p>

Source : auteurs

Tableau 5 : *Synthèse des avantages et inconvénients impactant la société (externalités)*

<b>Avantages</b>	<b>Inconvénients</b>
<p>Augmentation du taux d'emploi local</p> <p>Augmentation du trésor public</p> <p>Diminution des émissions de gaz à effet de serre liées aux transports</p> <p>Favorisation de l'éducation</p> <p>Favorisation des liens sociaux</p>	<p>Moindre optimisation de la production pouvant mener à une dépense énergétique plus élevée</p> <p>Limite du nombre d'acteurs potentiels au sein du circuit</p> <p>Pression sur les ressources locales en cas de consommation excessive</p>

Source : auteurs

### 3.3 Facteurs clés de succès et risques

Ce chapitre a pour but de présenter les différents conseils pour se lancer dans la pratique du circuit court et les éventuelles barrières, trouvés dans la littérature. Nous ne développerons pas, ici, de conseils entrepreneuriaux généraux, le but étant de se concentrer exclusivement sur l'adoption de circuit court.

#### 3.3.1 Gestion

##### 3.3.1.1 Diversification

Selon Decamp (2013), il peut être avantageux de diversifier les canaux de commercialisation. Cela permettrait d'augmenter le nombre de clients et donc de diminuer le risque de défaut. En parallèle, cela a pour avantage d'accroître le pouvoir de négociation auprès des autres revendeurs.

Rucabado-Palomar et Cuéllar-Padilla (2020) ajoutent que « *les différents [circuits courts] doivent être utilisés simultanément, avec d'autres canaux à des prix plus bas, pour tenter de s'adapter aux différentes habitudes des consommateurs.*<sup>14</sup> » (Rucabado-Palomar et Cuéllar-Padilla, 2020, p.9).

La diversification permettrait donc de diminuer les risques et d'attirer une clientèle plus variée.

##### 3.3.1.2 Echange et flux d'information

La communication entre les consommateurs et les producteurs/distributeurs n'est pas un impératif spécifique à la pratique du circuit court. Cependant, de par la proximité créée par le concept, il peut être crucial d'en exploiter pleinement les avantages.

En outre, comme Zhang (2013) l'explique, le principe d'intégration verticale lié à la diminution d'intermédiaires permet un meilleur flux informationnel au travers de la chaîne logistique.

---

<sup>14</sup> Traduit de l'anglais

L'optimisation de l'échange d'information tant envers le consommateur que l'intermédiaire permet non seulement un retour sur la qualité des produits échangés (Galli and Brunori, 2013 ; Gonçalves, 2013) mais également des avantages tels qu'un usage plus efficace d'intrants (Riordan and Sappington, 1987), l'adaptation de la production, la constitution d'un fond de trésorerie grâce aux paiements anticipés, etc. (Decamp, 2013).

### 3.3.1.3 Formations

Comme soulevé dans le point «3.2 Avantages et inconvénients », l'intégration verticale induit une augmentation des tâches habituellement déléguées aux acteurs de la chaîne. Cela signifie que, dans le cas où l'acteur doit réaliser une tâche dont il n'a pas l'habitude, il doit s'y former.

« *Le manque de compétences appropriées peut constituer un sérieux obstacle à la création de chaînes d'approvisionnement courtes*<sup>15</sup> » (Jarzębowski et al., 2020, p.11). Selon Rucabado-Palomar et Cuéllar-Padilla (2020), dans de nombreux cas, en raison du manque de ressources, du manque de temps pour lancer de nouvelles activités et/ou du manque de formation, les producteurs sont obligés de réaliser de nouveaux investissements et de recruter du personnel. Cela entraîne une augmentation des coûts.

Belletti et Marescotti (2020) rajoutent : « *Tant les compétences humaines que l'infrastructure physique sont des éléments clés pour lancer les initiatives [de circuit court] et les rendre durables et autorégénératives. Le capital humain doit être qualifié et réorienté vers les nouvelles tâches demandées par ces initiatives.*<sup>16</sup> » (Belletti et Marescotti, 2020, p.48).

Un groupe de discussion monté par EIP-AGRI (2015), un projet de la Commission européenne, soutient aussi l'idée qu'une formation serait bénéfique pour les producteurs locaux. Ce groupe propose le développement de « *programmes d'études pour les entrepreneurs des circuits courts alimentaires, pour partager les meilleures pratiques et aussi pour tester les modes de livraison les plus efficaces pour une telle formation, y compris l'apprentissage entre pairs.*<sup>17</sup> ».

---

<sup>15</sup> Traduit de l'anglais

<sup>16</sup> Traduit de l'anglais

<sup>17</sup> Traduit de l'anglais

### 3.3.1.4 Technologie

Selon une étude menée par Todorovic et al. (2018), les producteurs locaux agroalimentaires ne sont pas suffisamment compétitifs par rapport aux grandes chaînes d'approvisionnement alimentaire en raison des faibles économies d'échelle et des coûts logistiques relativement élevés. Kitsios, Charatsari et Kamariotou (2019) affirment, eux aussi, que les chaînes d'approvisionnement en produits alimentaires ne sont pas conçues de manière stratégique et que leurs gestionnaires mettent difficilement en œuvre des politiques qui soutiendraient des relations à long terme avec leurs fournisseurs et leurs clients.

Une des solutions proposées pour y remédier est l'utilisation des technologies de l'information et de la communication, comme des systèmes d'aide à la décision par exemple (Nordmark, Ljungberg, Gebresenbet, Bosona, & Jürriado, 2012 ; Kitsios, Charatsari et Kamariotou, 2019 ; Todorovic et al., 2018). Selon ces derniers, la digitalisation des processus commerciaux et logistiques « *assurera une coordination et une collaboration efficaces de tous les membres du circuit. [...] En plus de résoudre les problèmes de distribution efficace et durable des aliments dans les centres de services alimentaires locaux, [la digitalisation] permet aux consommateurs de s'assurer de la qualité des produits livrés.*<sup>18</sup> » (Todorovic et al., 2018, p.22).

### 3.3.2 Marketing

Dans leur étude, Rucabado-Palomar et Cuéllar-Padilla (2020) relèvent l'importance de la qualité et de l'originalité du produit. Comme énoncé dans le point « 3.2 Avantages et inconvénients », ils précisent que les clients doivent croire à l'authenticité du produit. Cela met en évidence l'importance de la présentation (emballage, quantité, etc.). Dans leur étude, Brunori et al. (2016) démontrent qu'une identité locale forte est un atout qui peut être utilisé dans la concurrence du marché. C'est une source puissante de différenciation.

L'utilisation de label est un élément pouvant aider la mise en avant de cet atout (van Ittersum, Meulenberg, van Trijp et Candel, 2007). Dans l'agroalimentaire, il est possible de certifier l'origine et la qualité du produit. En Belgique, les labels contrôlant l'origine sont les suivants : l'Appellation d'Origine Protégée (AOP), l'Indication Géographique Protégée (IGP) et la

---

<sup>18</sup> Traduit de l'anglais

Spécialité Traditionnelle Garantie (STG) (SPF Economie, 2021). Il est aussi possible de trouver des labels indépendants pour des produits non-alimentaires (e.g. : « Boislocal » qui assure la traçabilité et la provenance du bois (Boislocal, s. d.), « be-wool » garantissant un prix minimum pour l'éleveur et au moins 50% de laine belge dans le produit fini). Toutefois, il n'existe pas, en Europe, de label généralisé garantissant la pratique de circuit court.

En outre, il est essentiel pour le producteur d'« *identifier clairement le marché potentiel afin de s'y adapter, et doit également savoir où le trouver et comment y accéder* <sup>19</sup>» (Rucabado-Palomar et Cuéllar-Padilla, 2020, p.5). Selon l'étude menée par Kirsch (2021), l'analyse du marché est une étape importante pour entrer en circuit court. Dans l'agroalimentaire plus spécifiquement, disposer d'un bassin de consommation suffisant à proximité peut être un obstacle. C'est aussi ce que soutiennent Belletti et Marescotti (2020). Selon eux, lors du lancement d'une initiative de circuit court, il faut d'abord analyser le marché local et s'assurer qu'il y ait une demande pour les produits artisanaux. Jarzębowski et al. (2020) soutiennent cette analyse en affirmant que « *les formations qui aident les personnes impliquées dans les circuits courts à accéder à davantage d'informations sur les tendances de consommation sont très précieuses* » (Jarzębowski et al., 2020, p.11). Ils nuancent cependant ces propos en précisant qu'une telle analyse de marché peut être complexe pour des petites entités, comme nous le mentionnions dans le point 3.3.1.3 *Formations*. Ils conseillent, par exemple, de créer une coopération avec des universités ou des centres de recherche.

En revanche, pour la majorité des acheteurs, le prix est un facteur déterminant dans la décision d'achat. En effet, on peut noter que les acteurs du circuit court « *sont en concurrence avec des acteurs à faible coût, industriels et à grande échelle* <sup>20</sup>» (Jarzębowski et al., 2020, p.11). Il convient de garder un œil critique face à ces propos. Vendre à bas prix, industriellement ou à grande échelle, n'exclut pas de vendre en circuit court. Ici, les auteurs n'ont pris en compte que les petits agriculteurs dans le concept du circuit court.

---

<sup>19</sup> Traduit de l'anglais

<sup>20</sup> Traduit de l'anglais

### 3.3.3 Synthèse des facteurs clés de succès et risques

Comme pour le point précédent, un tableau (Tableau 6) a été construit et reprend les différents facteurs clés de succès et les risques identifiés dans la littérature.

Tableau 6 : *Synthèse des facteurs clés de succès et risques concernant l'implémentation de circuit court*

<b>Facteurs clés de succès</b>	<b>Risque</b>
Diversification des canaux de commercialisation  Echange d'information  Analyse de marché  Formations  Utilisation de technologies  Communication sur la qualité  L'aspect local peut être utilisé comme argument de vente	Ne pas trouver de marché suffisamment important à proximité

Source : auteurs

#### 4. Synthèse de la partie théorique

Sur base de la littérature, nous avons tout d'abord identifié les critères principaux à prendre en compte : le nombre d'intermédiaires, la distance, l'ancrage territorial et l'apport durable. Grâce à la comparaison avec les concepts voisins, nous avons identifié les caractéristiques se trouvant hors cadre : circuit agroalimentaire, concentré sur le cycle de vie du produit.

Cette analyse permet la construction d'une définition pour le circuit court en tant qu'innovation verte. Nous définirons donc le circuit court comme *un circuit de distribution durable composé, au maximum, d'un intermédiaire et s'étendant géographiquement sur un rayon de moins de cent kilomètres.*

Grâce à cette définition, il a été possible de conclure que l'intégralité du circuit de distribution et de production doit être prise en compte. Dans le cas d'un produit devant être transformé, ceci réduit les possibilités en matières premières car celles-ci doivent provenir d'un rayon de 100 kilomètres autour de l'intermédiaire.

Ce concept est une innovation lorsqu'elle prend la forme d'une nouvelle gamme de produits, une nouvelle façon de s'approvisionner, une nouvelle gestion de la chaîne de production, un nouveau modèle de gestion, etc. De ce fait, l'aspect innovant de l'implémentation du circuit court est propre à chaque entreprise.

Nous avons ensuite analysé les modifications logistiques ainsi que marketing et économiques de l'implémentation du circuit court. Des avantages et des inconvénients ont pu être identifiés pour les entreprises pratiquant le circuit court (voir Tableau 4). Parmi ceux-ci, nous notons des avantages logistiques tels que la diminution de coûts de transport ainsi qu'une meilleure réactivité et coordination. De plus, la proximité géographique facilite une proximité tant organisationnelle qu'institutionnelle. Nous observons également que ces proximités permettent une diminution des asymétries d'information. La réduction du nombre d'intermédiaires au sein de la chaîne de valeur permet également au producteur de s'approprier une plus grande partie des marges. Par ailleurs, d'un point de vue marketing, cette proximité lui permet de justifier son prix et la qualité de ses produits, augmentant ainsi l'intention d'achat des consommateurs.

Cependant, ces avantages sont mitigés par certains inconvénients. En effet, une diminution du nombre d'intermédiaires signifie une internalisation de leur travail soit par le producteur, soit par l'intermédiaire restant du circuit. De plus, les acteurs du circuit observent une augmentation

des prix de transaction par acteur. Nous remarquons également un dernier risque marketing qui pourrait freiner l'intention d'achat des consommateurs et affecter la réputation du producteur : le *greenwashing*.

Des avantages et inconvénients liés à des facteurs externes à l'organisation (appelés externalités) ont été aussi relevés (voir Tableau 5). D'un point de vue économique, nous remarquons une augmentation du taux des emplois locaux (bien que le circuit court limite le nombre d'intermédiaires) et du trésor public. Sur le plan écologique, la pratique du circuit court permet une diminution des gaz à effet de serre émis lors du transport à condition que celui-ci soit correctement optimisé. Enfin, selon l'axe social, nous notons une favorisation des liens sociaux et de l'éducation grâce à de plus fortes proximités.

Finalement, la littérature nous aide à cibler des facteurs clés de succès et les risques dans l'implémentation de circuit court (voir Tableau 6). Ils traitent de la gestion de la production et du transport, de la gestion des flux informationnels et du marketing. Les facteurs clés de succès soulevés sont donc : la diversification des canaux de commercialisation, la gestion des flux informationnels, l'utilisation des technologies, une bonne communication sur la qualité et l'aspect local du produit tout en évitant les risques de *greenwashing*, une bonne analyse de marché et formation au travail des intermédiaires suite à leur internalisation.

Dans la suite de ce travail, nous allons procéder à une étude de terrain. Cette dernière a pour but de confronter notre modèle théorique aux pratiques présentes dans différents secteurs. Elle nous permettra donc de vérifier nos hypothèses citées ci-dessus sur les avantages/inconvénients de la pratique des circuits courts ainsi que ses limites et facteurs clés de succès.

## **Partie 2 : Pratique**

### **5. Confrontation avec le terrain**

#### 5.1 Méthodologie

Afin de confronter les points théoriques à la réalité de la pratique, nous avons choisi d'interviewer des acteurs du circuit court ou non, conscients de leur utilisation de cette pratique ou non. Nous avons porté une attention particulière à recueillir des avis diversifiés. En d'autres mots, nous avons interrogé des grandes entreprises comme des petits marchands, des asbl, des organisations prônant le circuit court et d'autres qui ne le mettent pas en avant.

De plus, nous avons contacté trois experts capables de nous apporter une vision plus académique du sujet. L'objectif était de récolter des avis potentiellement divergents. C'est pourquoi deux d'entre eux sont des experts en économie circulaire et le dernier est professeur de gestion des chaînes d'approvisionnement.

Concernant le procédé, nous avons opté pour des interviews semi-dirigées. Nous avons questionné nos répondants par vidéoconférence ou en face à face durant environ 30 à 60 minutes. Avant notre rencontre, ils n'ont reçu qu'une explication de l'objectif de notre mémoire et une liste des thèmes que nous aborderions (voir Annexe 1). Pendant l'interview, nous commençons par poser des questions générales et non guidées pour récolter des avis les moins biaisés possible. Ensuite, nous leur posons des questions plus précises sur les points théoriques que nous avons répertoriés dans le point 3, « Les circuits courts dans l'entreprise ». Nous nous réservons le droit de rebondir sur des réponses si nous évaluons que celles-ci méritaient plus d'explications. Une copie d'interview « type » peut être trouvée dans les annexes (voir Annexe 2).

#### 5.2 Présentation des répondants

##### 5.2.1 AGC Glass Europe

Basée à Louvain-la-Neuve, AGC Glass Europe est la branche européenne du groupe international du même nom. Celle-ci produit, transforme et distribue du verre plat à l'intention de secteurs industriels divers et variés (e.g. construction, automobile, énergie solaire, high tech

etc.). Les matières premières achetées sont principalement le sable, la soude, le calcaire et la dolomie (AGC Glass Europe, s.d.).

Le répondant, Laurent Delmotte, est responsable de l'équipe en charge des achats de matières stratégiques. Ce sont toutes les matières qui sont nécessaires à la fabrication du verre, du verre feuilleté (les films de PVB) ou du double vitrage (Annexe 3).

### 5.2.2 Valbiom

Valbiom est une ASBL avec un but de valorisation de la biomasse non-alimentaire. L'objectif est de « *stimuler et de faciliter la concrétisation d'initiatives durables intégrant la production de biomasse et sa transformation en énergies et matériaux* » (Gérardon, Valbiom, & Donck, 2018).

Valentine Donck, notre répondante, a pour mission de promouvoir la culture du chanvre en montant une filière chanvre textile et de faire un maximum d'étapes de manière la plus locale possible (Annexe 4).

### 5.2.3 IsoHemp

IsoHemp est un fabricant industriel de produits durables pour le secteur de la construction et la rénovation, et plus précisément, de bloc de chanvre. C'est un matériau isolant et naturel réalisé à partir de 3 ingrédients : du chanvre, de la chaux et de l'eau. Leur but est d'offrir plus de confort aux habitants et de proposer une solution afin de décarboner le secteur de la construction, gros émetteur de carbone.

Charlotte de Bellefroid est employée chez IsoHemp depuis plus de 3 ans et est responsable du marketing et de la communication.

#### 5.2.4 Carrefour

Avec sa campagne « Act for food », Carrefour met en lumière ses pratiques d'approvisionnement en produits d'alimentation. La firme explique l'initiative à travers sa charte : le but est de soutenir les producteurs locaux en allant chercher les produits alimentaires dans un rayon de quarante kilomètres autour des magasins Carrefour. Ces enseignes ont un contact direct avec les producteurs (Carrefour, s.d.).

Pascal Légliše développe depuis vingt ans la responsabilité sociale de l'entreprise. Il s'occupe de la gestion du service clientèle et du service après-vente. Il a mis en place, entre autres, le concept du circuit des producteurs locaux chez Carrefour (Annexe 6).

#### 5.2.5 Replay Studio

Replay est une imprimerie numérique spécialisée en impression digitale petit format et grand format. Ils vendent leurs impressions aux PME et grandes entreprises belges et internationales (Replay SRL, 2020).

Andy Halasz est le fondateur, associé et chef de production de Replay. Il a une vue globale sur les achats de matière première, sur la logistique et sur la vente aux clients.

L'important pour cette entreprise est de rester flexible et de garantir de bons prix.

#### 5.2.6 Paysans-Artisans

« Paysans-Artisans est une Coopérative de producteurs et de consommateurs qui a pour ambition de proposer un nouveau modèle de production, de commercialisation et de consommation » (Paysans-Artisans, 2021).

Paysans-Artisans, c'est une coopérative qui est née dans le but de remettre les petits producteurs au centre de l'alimentation.

Océane Halin était employée chez Paysans-Artisans pendant 3 ans dans le rôle de co-gérante du magasin à Jambes. Elle avait comme mission de gérer l'espace en termes

d'approvisionnement (les commandes), l'ambiance de l'espace (l'atmosphère) et l'équipe (Annexe 8).

### 5.2.7 Brasserie Valduc

La brasserie Valduc a été fondée en 2016 par deux bioingénieurs fraîchement diplômés de l'UCLouvain. L'objectif était de « *concevoir une brasserie moderne durable ancrée dans la tradition brassicole belge* » (Brasserie Valduc, 2021).

Antoine Limbourg est le cofondateur de la brasserie et occupe le poste de directeur général.

### 5.2.8 Matthieu Leroy

Matthieu Leroy a commencé sa carrière chez IKEA. Il s'est occupé des études de marché au niveau global, de géomarketing pour ensuite se concentrer sur le développement durable de l'entreprise pendant une dizaine d'années. Il a d'abord été chargé de repenser le catalogue puis s'est intéressé à l'économie circulaire et aux manières de l'intégrer dans l'entreprise. En 2017, il quitte IKEA et est maintenant coordinateur d'un projet européen en économie circulaire et fait partie de l'équipe de transition de l'UCLouvain (Annexe 10).

### 5.2.9 Emmanuel Mossay

Emmanuel Mossay est expert en économie circulaire. Il travaille pour EcoRes et Group One. Ce sont deux bureaux de conseil qui aident les entreprises et les institutions à réaliser leur transition écologique. Plus particulièrement, il accompagne les entreprises dans leur transition. Il aide également des institutions telles que le gouvernement wallon dans le cadre du plan de relance "Get up Wallonia".

Emmanuel Mossay donne cours dans différentes universités. Il est cotitulaire du cours en économie régénérative à l'UCL et donne cours à l'université de Liège, de Namur, à l'ULB, HENALLUX, ICHEC et EPHEC (Annexe 11).

### 5.2.10 Professeur Pierre Semal

Le professeur Pierre Semal est professeur à l'Université catholique de Louvain. Il enseigne et mène des recherches scientifiques dans le domaine du management et de la gestion des opérations. Il est cofondateur et co-directeur du Centre de gestion de la chaîne d'approvisionnement de l'UCLouvain.

## 5.3 Synthèse des interviews

### 5.3.1 Définition

Les répondants ont un avis généralisé concernant la définition. La plupart énoncent une limitation dans les intermédiaires et un aspect local. De plus, la durabilité est souvent induite, surtout en ce qui concerne l'environnement et l'aspect social.

Cependant, lorsqu'il s'agit de définir une distance maximum, les avis sont nuancés. Les répondants hors du secteur agroalimentaire s'accordent pour dire que limiter le circuit court à 100 kilomètres n'est pas réaliste. Selon ceux-ci, cette distance devrait être modifiée en fonction du type de produit échangé. Matthieu Leroy, géographe de formation, pousse le concept encore plus loin. Il estime qu'une étude spécifique devrait être réalisée « *pour chaque marché, pour chaque type de produit, chaque compétition et surtout chaque densité de population* » afin de déterminer une zone au sein de laquelle ce circuit court opère. Par conséquent, le circuit court alimentaire belge serait très différent du circuit court français ou encore australien par exemple. Selon lui, cette distance dépendrait fortement de la densité de population de l'endroit étudié. Il préfère donc parler de « zone » qui s'établirait autour des spécificités géographiques de l'endroit étudié (e.g. axes de transports, obstacles naturels tels que des chaînes de montagnes ou des cours d'eau, etc.) plutôt que de définir un kilométrage spécifique. Afin de définir cette zone, il utiliserait une métrique dans laquelle le coût du transport (tant économique qu'environnemental) ne peut dépasser un certain pourcentage du coût du produit final. Laurent Delmotte confirme ce que Matthieu Leroy souligne. Pour AGC, les axes de transport sont déterminants pour qualifier une matière de locale ou non. Laurent Delmotte explique « *la définition de ce qui est local ou pas local va dépendre de l'embranchement ou l'accès de nos usines par rapport à des types de transport comme le train ou comme le bateau. Forcément, ce qui va m'impacter dans mon optimum économique [ ... ] et ma capacité à aller plus loin chercher une matière, c'est est-ce que je suis le long d'un canal ? [ ... ] Là, ça me permet d'aller chercher beaucoup plus loin ou beaucoup moins loin des matières. [ ... ] Par ricochet aussi, mon fournisseur qui est ou qui n'est pas embranché en direct le long d'une voie d'eau ou sur une voie de chemin de fer* » (Annexe 3).

Enfin, Emmanuel Mossay définit le circuit court comme « *une relocalisation pour lui donner une dynamique et pas simplement un constat en tant que tel* ». Selon lui, « *le circuit court - ou les circuits courts - c'est un écosystème qui vise à réunir des acteurs au niveau et à l'échelle la*

*plus courte possible en tenant compte des spécificités des ressources, des matières, des produits ou des services qui sont échangés.* » Il ajoute aussi une dernière notion, « *avoir le moins, voir une absence complète, d'acteurs intermédiaires qui n'auraient pas de valeur ajoutée réelle dans l'écosystème* » (Annexe 11). Notons que cette idée de valeur ajoutée a aussi été émise par Matthieu Leroy. Ce dernier définit les intermédiaires qui, selon lui, n'apporteraient pas de valeur dans le circuit : « *Ce sont des gens qui ne produisent rien mais qui ont une asymétrie de l'information donc typiquement les assurances, les banques, les brokers dans l'alimentaire.* » (Annexe 10). La définition d'Emmanuel Mossay, en plus de reprendre les deux notions clés mentionnées plus haut, voit le circuit court non pas comme un état de fait mais comme une volonté des acteurs, une dynamique qu'ils cherchent à créer. Cette définition se situe à l'opposé de celle avancée par Laurent Delmotte. En effet, pour ce dernier, l'utilisation d'un circuit court trouve sa justification dans une optique de diminution des coûts.

### 5.3.2 Avantages et inconvénients

#### 5.3.2.1 Aspect logistique

Selon la plupart de nos intervenants, la proximité géographique et le nombre restreint d'intermédiaires permettent de diminuer la distance entre les acteurs du circuit tant vers les fournisseurs que vers les consommateurs. Cette proximité favorise un rapport humain et une plus grande collaboration avec ceux-ci ainsi qu'une diminution de l'asymétrie de l'information grâce à une plus grande transparence.

En effet, Antoine Limbourg nous explique : « *on connaît le point de vente directement qui est en général proche, donc on peut aller livrer là [...] il y a plus d'entente, de corrélation, de projets qui se passe. [...] L'avantage, c'est plutôt une collaboration pour différentes choses, que ce soient des projets, des visites, etc. Voilà, il y a plus d'entraide, on va dire, entre producteurs directs, [...] Donc, il y a plus un intérêt. Il y a plus l'humain qui est mis en avant dans ce genre de relation* » (Annexe 9).

À cela, Matthieu Leroy ajoute que le circuit court favorise une diminution de l'asymétrie de l'information et la création d'une relation de confiance grâce au rapprochement humain et une suppression des intermédiaires « parasites » : « *Il y a aussi le fait de pouvoir plus facilement connecter l'acheteur avec le fournisseur [...], les gens qui achètent avec les gens qui produisent. [C'est un avantage] pour une histoire de confiance. [...] il faut des tiers de confiance entre*

*deux personnes qui s'échangent des biens et services. [...] au plus on limite le nombre d'acteurs entre le producteur et l'acheteur, au moins il y a besoin de ces tiers de confiance entre guillemets pour échanger de la valeur de l'un à l'autre. [...]. [Ces tiers sont même parfois] des emplois parasites. Ce sont des gens qui ne produisent rien mais qui ont une asymétrie de l'information [...] qui leur permet en fait, entre guillemet, d'avoir tout le monde. De diminuer les prix auprès du fournisseur parce que je t'achète en gros volume et que tu ne sais pas les prix des autres fournisseurs, parce que tu travailles déjà beaucoup de temps à produire. Cette asymétrie de l'information leur permet de faire des marges gigantesques » (Annexe 10).*

De plus, Emmanuel Mossay souligne le lien entre la proximité et l'accroissement de la confiance entre les acteurs dû à une plus grande transparence. Cette confiance amène alors, selon lui, « *une forme de plus grande fidélisation potentielle ou, en tout cas, d'une plus grande stabilité au niveau des échanges qui sont réalisés. [...] [C'est] l'aspect confiance, traçabilité qui est beaucoup plus élevé et donc qui est beaucoup plus important » (Annexe 11).*

Laurent Delmotte, quant à lui, souligne qu'en milieu industriel, la proximité géographique des circuits courts permet non seulement une proximité organisationnelle et institutionnelle mais également une plus grande réactivité. Il explique : « *je dois faire confiance [à mon fournisseur]. Et pour ça, je dois le connaître, [...] j'ai besoin d'une intimité avec lui, [...] veiller à ce qu'il connaisse mon process, mes problèmes. Et donc, je veille à ce qu'il vienne chez moi, venir voir ma ligne, qu'il discute avec des gens qui sont sur les lignes, qu'on discute des problèmes que l'on a eu. Et moi, je vais faire la même chose, je vais aller chez lui. Je veux connaître son process. [...] je dois être informé. [...] Mais, cette proximité-là n'est pas liée aux kilomètres. Elle est intrinsèque à la façon dont on se fournit aujourd'hui. Donc, que mon fournisseur soit à 20 ou à 1000 kilomètres, j'ai le même besoin d'intimité. Il faut reconnaître que c'est plus facile quand mon fournisseur est à 50 kilomètres. Et typiquement, dans les usines qui fonctionnent bien, il y a un problème, on ne commence pas à échanger des mails pendant 3 jours, on prend sa voiture et on va chez le fournisseur. [Dans la nouvelle manière de fonctionner avec un fournisseur, on souhaite avoir] le responsable sustainability qui parle avec le responsable sustainability. Alors, on est au 21ème siècle, il ne faut pas habiter dans la même rue pour faire ça. Mais avoir un fournisseur local peut aider par rapport à ça parce qu'on s'est croisé, parce qu'on a vu les process de l'un de l'autre, parce qu'on a eu les mêmes problèmes, parce qu'on est soumis aux mêmes règles. On parle par exemple des responsables environnementaux dans les usines. S'ils sont tous les deux en région wallonne, ce n'est pas plus mal, parce qu'ils savent de quoi ils parlent quand ils parlent des règles d'émission par exemple » (Annexe 3). Andy*

Halasz nuance l'avis commun qu'une proximité géographique serait un avantage en expliquant que les technologies actuelles permettent une bonne communication à distance.

Cependant, certains intervenants décrivent le principal inconvénient logistique du circuit court comme étant l'internalisation du travail des intermédiaires. Océane Halin nous explique : « *La charge logistique est lourde. Dans le cas de Paysans Artisans, c'est eux [les producteurs] qui la gèrent. Elle est très lourde. [...] Maintenant, ils ont comme charge de travail en plus, de faire le trajet de livraison chez Paysans Artisans. [...] Tout le reste de la logistique, la réception des produits, le tri des produits, le dispatch des produits, la mise en rayon, la livraison des produits, etc. ça c'est Paysans Artisans qui prend* » (Annexe 8). Valentine Donck ajoute « *le risque [est] d'être au four et au moulin, de gérer 5 casquettes et de s'épuiser* » (Annexe 4).

Par ailleurs, Charlotte de Bellefroid mentionne la difficulté d'acquérir une chaîne d'approvisionnement complète en local : « *La difficulté c'est d'avoir toute une filière [locale] qui soit complète et les maillons complets de la chaîne* » (Annexe 5).

Enfin, Pierre Semal souligne une potentielle inefficience de la chaîne d'approvisionnement comme l'un des désavantages du circuit court. « *Le danger [...] avec un faible nombre d'intermédiaires, c'est une inefficience de la supply chain. [...] Si je dois aller chez le fermier qui est à 30km, puis au maraicher qui est à un autre 30 km, finalement si je pense environnement, je suis plutôt inefficace. [...] Donc le danger, je dirais, ce serait [de faire de la pratique du circuit court] une religion et à ce moment-là, des fois on est contre-productif, pour moi* ». Il explique alors la nécessité de maintenir des économies d'échelle suffisantes afin de maintenir l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement. « *Alors, c'est toute la problématique de l'économie d'échelle qui est fondamentale, qu'il ne faut jamais oublier. [...] La notion d'économie d'échelle est fondamentale dans notre économie aujourd'hui. [...] Donc, l'inconvénient de se limiter, il y a une question d'équilibre là. [...] Il y a des domaines où l'économie d'échelle a du sens et d'autres où elle en a moins. [...] À partir du moment où on a une certaine taille, il n'y a plus d'économie d'échelle. Il y aura le transport qui va jouer. Tu transportes quelque chose de complet ou pas. [...] Sinon, pour la beauté du circuit court, tu vas demander deux fois le prix parce que ça t'a coûté deux fois le coût* » (Annexe 12).

### 5.3.2.2 Aspect économique

La majorité de nos répondants s'accordent à dire qu'une baisse du nombre d'intermédiaires augmenterait la marge de revenu des acteurs du circuit. Emmanuel Mossay ajoute que le prix peut aussi devenir avantageux pour le consommateur. Cependant, il nuance ce point en rappelant un concept économique de base : la loi de l'offre et de la demande. « *Par exemple, supposons que dans le quartier que vous habitez, vous avez un boulanger qui produit sur place son pain, etc. Et puis, soudainement, vous en avez quatre qui s'installent dans votre quartier. Il est évident qu'à ce moment-là, l'offre va dépasser la demande et donc, non, ils ne vont pas tous pouvoir vivre et ça ne sera pas forcément intéressant pour chacun d'eux* » (Annexe 11). À l'inverse, le circuit court peut également limiter la part de marché à laquelle les producteurs ont accès. Antoine Limbourg nous explique la limite de part de marché d'une vente exclusivement locale : « *On s'était dit on va travailler en local donc on va vendre en local aussi, comme souvent local, forcément à un moment, on est vite limité* » (Annexe 9).

Océane Halin, elle, nuance l'affirmation d'Emmanuel Mossay. Selon elle, une rémunération équitable envers les producteurs peut induire un prix plus élevé pour les consommateurs. Elle témoigne que dans les points de vente comme chez Paysans-Artisans, ils rajoutent une marge sur le prix auquel le producteur leur vend leurs produits. Ceci peut avoir pour conséquence d'augmenter le prix de vente de 30%. À l'inverse, une grande surface aura tendance à imposer des prix (plus bas) et offrir une rémunération moindre aux producteurs. « *Parfois, les producteurs, pour pouvoir faire du débit, ils vont dans les supermarchés mais du coup, ils sont obligés de vendre leurs produits moins chers pour que le prix de vente ne soit pas exagéré. Et donc c'est eux qui perdent de l'argent, pas l'acheteur en fait au final* » (Annexe 8). Il est cependant intéressant d'apporter une nuance à cet avis. Comme nous le soulèverons plus loin dans les facteurs clés de succès, les producteurs se trouvent parfois contraints de passer par les grandes surfaces pour toucher un marché plus large. Ces derniers ont tendance à baisser leurs marges d'eux même pour avoir la certitude de conclure un accord avec les supermarchés.

Un autre avantage économique est apporté par Laurent Delmotte. Il affirme qu'un approvisionnement local peut permettre d'optimiser les coûts, surtout quand la matière transportée est très peu chère. « *Ce qui fait la distance à laquelle vous faites voyager une matière, c'est le rapport entre le coût de la matière et le coût de son transport. Donc, une matière qui coûte très cher, elle peut faire plusieurs fois le tour du monde, on ne s'en tracasse pas, au-delà de nos préoccupations de sustainability, parce que le prix rendu ne sera que marginalement influencé par le prix du transport* » (Annexe 3).

En termes de fiscalité, Laurent Delmotte confirme qu'AGC Europe doit se préparer aux potentielles taxes sur les importations de carbone. Il explique que tout d'abord, des investissements sont faits pour diminuer leur empreinte carbone et donc, pour éviter des surcoûts liés aux émissions de CO<sub>2</sub>. Ensuite, il ajoute que les taxes sur les importations carbone joueront dans la balance de l'optimisation des coûts et les pousseront à se procurer des matières plus locales. Finalement, selon Laurent Delmotte, cette taxe pourrait être un point positif en termes de concurrence internationale. *« Il n'est pas normal qu'une personne qui vienne d'en dehors de l'Europe, qui n'est pas soumise à ces règles puisse rentrer comme ça et venir me faire de la concurrence. Donc un jour, on va voir arriver des taxes [...] qui nous permettent de ne pas avoir de distorsion trop importante entre ceux qui doivent respecter une règle et ceux qui ne doivent pas la respecter dans leur pays de production. Tout ça va jouer un petit peu sur la définition de ce qui est court et pas court mais ça ne va pas faire des révolutions. Je pense, à court terme, ça va un peu bouger la forme de la sphère courte ou proche ou pas proche. Ça ne va pas faire un big bang. Mais ça va nous amener à travailler un peu plus local quand même »* (Annexe 3).

Finalement, Emmanuel Mossay ajoute un avantage qui ne se trouve pas dans notre théorie ; la résilience par rapport aux chocs écosystémiques. Il entend par là que l'utilisation de circuit court nous permettrait de mieux s'adapter aux potentielles crises, que ça soit au niveau des stress hydriques, chocs climatiques, énergétiques et autres. *« Finalement, le fait de fonctionner en circuit court, surtout si c'est sur les fonctions vitales - donc si c'est l'alimentation, l'éducation, des éléments essentiels dans la vie -, vous allez voir une plus grande résilience dans votre écosystème et dans vos propres sources d'approvisionnement »* (Annexe 11).

### 5.3.2.3 Aspect marketing

Nos recherches théoriques ont soulevé l'induction de la perception de qualité lorsque la dimension locale est mise en avant. Ce constat s'avère d'autant plus vrai dans le secteur agroalimentaire. Océane Halin soutient cette idée : *« L'alimentation, c'est vraiment une catastrophe. Ce qui est mis dans les produits [industriels] en termes d'additifs, de ce qui est noté, pas noté. Juste sur la définition de lait. Selon ce qu'ils écrivent sur le bocal, ce n'est même pas vraiment du lait, c'est de la poudre [...]. Au niveau de la santé [les produits locaux sont] incomparables. Au niveau du goût, incomparable »* (Annexe 8).

Cependant, Pascal Léglise explique que, bien que les consommateurs associent le local à la qualité, ils seraient plus indulgents quant à l'aspect des produits et les conditions de production. « *Mais on doit faire attention parce que, le local, l'artisanal, vous avez toujours cette connotation "ah oui c'est bon, c'est bien, c'est sain". Mais de temps en temps, quand le chat est dans l'atelier de production, vous pourriez avoir des salmonelles, des dystéria, etc. Mais évidemment, si ça arrive dans un produit local, on ne va pas en parler dans la presse. [...] Et de l'autre côté, si ça arrive dans un produit que vous avez acheté dans un supermarché, on amène toute la Belgique. Donc il faut se rendre compte de ces disparités* » (Annexe 6).

Hors du secteur agroalimentaire, l'aspect local reste un argument de vente pour une partie des consommateurs sensibilisés aux causes environnementales. Cependant, il semble moins crucial que dans le circuit alimentaire et n'induit pas systématiquement une plus grande intention d'achat. Charlotte de Bellefroid nous explique : « *Le produit a d'autres atouts pas uniquement le vert. Je pense que même plus de 50% des gens, même parfois plus, s'en foutent que ce soit un produit vert. Ils optent aussi pour les autres qualités du matériau. C'est donc plus la cerise sur le gâteau. On a vraiment de deux types de gens : ceux pour qui c'est la cerise sur le gâteau et qui ont opté pour toute une série d'avantages purement techniques et puis ceux pour qui c'était une évidence parce qu'ils voulaient construire vert et puis le produit coche toutes les autres cases. C'est assez 50/50 en fonction du type de projet. Après, il y a des gens qu'on retrouve vraiment parce qu'ils avaient une volonté. Ceux-là, ils sont vraiment très proche de nous, des circuits courts, des matériaux durables, de nature etc. Ils aiment pouvoir venir visiter le site de production, se rendre compte de comment c'est produit. Pour qui c'est important de pouvoir venir parler à des gens qu'ils connaissent, où ils ont l'impression que c'est vraiment la porte à côté. [...] Donc, oui c'est certainement un avantage, mais parce que c'est déjà des personnes conscientisées et qui sont elles-mêmes contentes de venir visiter chez nous, de rencontrer des gens, etc.* » (Annexe 5).

#### 5.3.2.4 Externalités

Comme précédemment mentionné, la proximité géographique permet un rapprochement entre les acteurs du circuit. Celle-ci favorise une meilleure entente et une plus grande dimension sociale au sein du circuit de distribution. En plus d'une meilleure collaboration, soulignée par Antoine Limbourg (voir 5.3.2.1 Aspect logistique), Charlotte de Bellefroid surenchérit : « *limiter les transports [...] d'un point de vue économique, ce n'est pas toujours évident. Parfois*

*ces alternatives sont plus chères mais moi je pense vraiment que tout ce qui est contact social et savoir que c'est la personne X ou Y qu'on fait venir ou avec lesquelles on travaille. Ça donne évidemment beaucoup de sens.* » (Annexe 5). Pierre Semal s'accorde avec eux : « *Le pour du circuit court, [...] c'est d'abord une dimension sociale je crois que c'est toute la dimension de contribuer au bien-être des gens autour de soi. C'est le socialement responsable au sens communauté. Donc ça je crois que ça a de l'importance.* » (Annexe 12).

En outre, nos dix intervenants s'accordent pour dire que la proximité géographique permet une diminution des impacts environnementaux grâce à des transports plus courts. Cependant Matthieu Leroy nuance en mentionnant l'impact que pourraient avoir les avancées en bio carburant : « *[La] diminution des distances entre l'approvisionnement et point d'achat permet, par défaut, de diminuer l'impact fortement carboné. Tout ça pourrait être pas mal discuté, je simplifie mais, avec des transports électriques ou à hydrogène qui soient neutre en carbone et ce aussi pour l'avion.* » (Annexe 10).

De plus, plusieurs intervenants comme Charlotte de Bellefroid, Océane Halin ou encore Emmanuel Mossay mentionnent un enjeu de conscientisation du public aux problématiques locales et environnementales afin d'augmenter l'intention d'achat envers les produits du circuit court. Océane Halin illustre notamment ce propos : « *Il y a tout un travail en magasin d'éducation et de conscientisation de ce qui se passe [...] Plus Paysans Artisans ouvre de magasins, plus les gens sont conscients et plus c'est un réel choix conscient de venir là plutôt qu'ailleurs. [...] La faiblesse du circuit court, c'est notre éducation, nos habitudes alimentaires. C'est une des habitudes les plus dures à changer. [...] Il y a des habitudes, des addictions « légères » qui se créent vis-à-vis de certains produits. Et donc, ça c'est la plus grosse complexité du circuit court. Elle réside dans l'humain et dans les habitudes de l'humain. Si ce n'est pas un choix personnel de transition. C'est un choix conscient et quotidien.* » (Annexe 8).

Enfin, Pierre Semal souligne le risque de perte de compétitivité au sein d'un circuit court. « *Il y a quand même dans le local, une perte de compétitivité. [...] si tu t'imposes à te fournir au maraicher du coin, quel va être son incitant à être plus productif, à [offrir] une meilleure qualité. Il y a un danger quand même. Cette compétition, elle est un peu saine. [...] Si dans une des dimensions le [fournisseur] est en monopole, il va te charger le prix qu'il veut et il s'en foutra de la qualité. J'exagère un peu mais il ne faut pas tomber là-dedans, c'est un danger* » (Annexe 12). À cela, Laurent Delmotte ajoute un inconvénient des circuits courts : la dépendance à un fournisseur local, spécifiquement lorsque celui-ci est en situation monopolistique. « *L'autre facteur très important, c'est le contexte concurrentiel de mon*

*fournisseur. [...] Ma capacité à acheter en local va dépendre du contexte concurrentiel dans ma zone. Imaginez que dans ma zone, j'ai un seul fournisseur. Et que ce fournisseur va être de facto monopoliste. Parce que, je n'ai pas le choix, dans ma zone, si je veux aller chercher ailleurs, je vais devoir payer beaucoup plus cher. S'il abuse de sa position de monopole, parce qu'il sait dans quel contexte je suis. [...] Là je vais sortir de l'achat local, je n'ai pas le choix parce que j'ai un fournisseur qui abuse de sa position monopolistique. Donc ça, c'est un facteur très important. L'attitude du fournisseur localement et le fait que mon fournisseur soit soumis ou pas soumis à une forme de compétition va affecter très fort ma capacité à acheter local ou pas acheter local » (Annexe 3).*

### 5.3.3 Facteurs clés de succès et risques

#### 5.3.3.1 Gestion

Nous avons vu que le manque de ressources et de compétences pouvait être un frein au développement d'un commerce en circuit court. Il y a, cependant, une nuance à ajouter. Selon nos répondants, ce risque se manifeste lorsque les producteurs et artisans doivent se mettre à la hauteur de leurs revendeurs et non pas lorsqu'ils suppriment un intermédiaire. Par exemple, ils doivent apprendre à négocier des contrats, à gérer des quantités plus importantes, à passer des contrôles comme ceux de l'AFSCA s'ils font partie du secteur agroalimentaire. C'est ce que Pascal Légglise explique lorsqu'il présente la charte mise en place par Carrefour. Il ajoute que l'enseigne s'est vue dans l'obligation d'aider certains producteurs manquant de compétences. « *Notamment à faire une facture. Les éléments fondamentaux d'une facture, ce n'était pas évident. Et au travers de certaines provinces d'ailleurs, on a donné des séances de formation* » (Annexe 6).

Par ailleurs, certaines sociétés se lançant dans le circuit court ne rencontrent pas de problème majeur de ressources ni de compétences. Que ce soit pour les grandes entreprises comme AGC qui en possèdent déjà ou qui ont des moyens d'investir ou pour des boîtes qui se lancent comme Valduc. Antoine Limbourg explique que l'apprentissage des nouveaux outils n'était pas un problème. Il ajoute : « *ce n'est pas très compliqué, on a un logiciel, on a un RPCRM et on connecte une tablette et voilà* » (Annexe 9).

Cependant, ce dernier, tout comme Pascal Légglise, confirme une hypothèse avancée dans la théorie ; celle de l'avantage de la diversification des canaux de production. Selon Antoine

Limbourg, pour atteindre un plus grand marché, il est de l'ordre de la survie de s'allier avec les grandes surfaces.

### 5.3.3.2 Marketing

Il paraît évident pour Océane Halin et Antoine Limbourg que l'aspect local est un argument de vente. Pascal Léglise est du même avis mais admet qu'une bonne visibilité et une campagne marketing adéquate sont nécessaires.

Ces trois intervenants ont tout de même un élément en commun, les produits qu'ils vendent sont issus de l'agroalimentaire. Lorsque nous sortons de ce secteur, l'aspect local n'est plus un argument de vente aussi estimé. Andy Halasz de Replay Studio et Laurent Delmotte d'AGC sont d'accord sur le fait que le prix, la qualité et la flexibilité sont les facteurs à mettre en valeur dans le cas de Replay et à prendre en compte lors de l'achat de matière première dans le cas d'AGC. Charlotte de Bellefroid s'accorde avec ce point et débat sur l'apport de bonne conscience aux consommateurs : *« Pour eux, [la cause écologique] passe quand même fort en second plan finalement. Bien que j'aie l'impression que ça se conscientise de plus en plus mais j'ai peut-être sans doute un regard un peu tronqué parce que pour moi-même c'est un critère qui est important. On a parlé de toute cette crise du covid etc., à refavoriser tout ce qui est circuit court, au commerce local. Apparemment les gens sont déjà en train de reprendre leurs vieilles habitudes donc je pense que pour certains convaincus ça le restera, pour les autres, ça reste une bataille du prix ou d'autres avantages certainement »* (Annexe 5).

Emmanuel Mossay ajoute que le circuit court n'est un argument de vente que s'il est cohérent. *« C'est-à-dire qu'on ne peut pas faire du circuit court, il y a une certaine transparence de par la taille relativement réduite. Et donc pour moi, il faut d'office que le projet et les valeurs soient alignées avec l'activité. Donc faire du greenwashing au niveau local, moi, je n'y crois pas, je pense que ça ne fonctionne pas. [...] Donc, toute la base, au niveau des processus, de la qualité, etc. doit être impeccable et vous devez avoir un processus qui doit être aligné sur vos valeurs »* (Annexe 11).

Dans le même ordre d'idées, Mattieu Leroy émet l'hypothèse que la cohérence entre le business model et l'implémentation du circuit court rendrait ce dernier plus intéressant. Il prend comme exemple un *business model* basé sur l'économie circulaire : *« si [les entreprises] ne vendent que le service et qu'ils gardent la propriété du matériel, ou qu'ils en gardent la responsabilité*

*[...] en fin de vie, s'il y a un autre système législatif ou d'autres lois qui permettent d'imposer au producteur de rester responsable en fin de vie du matériel qu'ils mettent sur le marché. Du coup par défaut, le circuit court devient beaucoup plus intéressant, j'ai l'impression » (Annexe 10).*

Enfin, selon Matthieu Leroy, la technologie est un facteur de succès des plus importants. Il en revient à l'idée de diminuer les intermédiaires sans valeur ajoutée et explique que l'e-commerce, par exemple, pourrait « *limiter les intermédiaires ou de remplacer ce que font les intermédiaires à plus bas coûts et de manière plus efficace souvent* » (Annexe 10). Il pense aussi que les technologies en général, comme les technologies des moyens de transport ou les banques de données, sont essentielles pour améliorer la logistique et s'assurer une réduction des coûts grâce aux informations récupérées, par exemple.

#### 5.3.3.3 Autres

Lors des interviews, nous avons eu l'occasion de recueillir un facteur clé de succès que nous n'avions pas trouvés dans notre recherche théorique. Les informations suivantes sont donc des conseils basés sur les expériences personnelles et professionnelles des répondants.

Enfin, Valentine Donck, Laurent Delmotte, Charlotte de Bellefroid et Océane Halin ont tous insisté sur la qualité du service et le professionnalisme. « *Par exemple, designer son image de marque, c'est bien de mettre ça dans les mains de professionnels. Après, pour l'agriculture, ici, on travaille avec un agriculteur hyper professionnel. On vient d'aller voir son champ et il est parfait. Enfin, voilà, c'est son métier* » (Annexe 4). Océane, elle, explique que « *quand les gens entrent dans un magasin et qu'il n'y a que des salades à moitié défraîchies et des tomates pourries dans le bac, ça ne fait pas pro. Donc, il faut être aussi professionnel qu'un magasin de grande distribution sans les moyens de la grande distribution* » (Annexe 8). Laurent Delmotte ajoute : « *Je peux faire des efforts pour acheter local et avoir une qualité qui est un peu moins bonne mais il faut qu'il assure une qualité suffisante. Ça c'est le deuxième facteur de succès. Il n'a pas besoin d'assurer la meilleure des qualités mais il a besoin d'assurer une qualité suffisante* » (Annexe 3).

## 5.4 Confrontation de la pratique avec la théorie

### 5.4.1 Définition

Les deux éléments principaux de définition repris par nos intervenants reflètent nos recherches théoriques. En effet, ces derniers mentionnent soit un nombre d'intermédiaires limité, soit une distance maximum. Selon les définitions, les intervenants insistent sur l'une ou l'autre notion ou encore mentionnent les deux. *In fine*, nous remarquons que, autant à travers la littérature que dans la pratique, il n'existe pas de définition unique et universelle pour le circuit court.

Certains précisent qu'un principe de valeur ajoutée peut être pris en compte dans l'élimination d'intermédiaires. Il est aussi explicité que le critère géographique ne devrait pas être limité à un kilométrage précis mais être adaptée en fonction du produit, du marché et/ou de la population.

De plus, un aspect durable est généralement compris dans les motivations du circuit – en particulier les motivations écologiques et sociales.

Tableau 7 : *Comparaison théorique et pratique de la définition des circuits courts*

Théorie	Pratique
Nombre d'intermédiaires limité à un	Nombre d'intermédiaires limités et suppression des acteurs sans valeur ajoutée
Rayon géographique de 100 kilomètres maximum	Rayon géographique le plus court possible et dépendant du produit, du marché et de la population
Durabilité	Durabilité généralement induite (en particulier l'aspect environnemental et social)

Source : auteurs

#### 5.4.2 Avantages et inconvénients

Nos intervenants confirment et nuancent la plupart des avantages présents dans la littérature. En ce qui concerne les avantages logistiques, théorie et pratique s'accordent sur la diminution des coûts de transport ainsi qu'une meilleure réactivité et coordination. Nos intervenants soulignent cependant que si cette dernière fait défaut dans les circuits plus longs, elle peut être compensée par les nouvelles technologies. Nos répondants mentionnent également une diminution de l'asymétrie de l'information bien qu'ils soulignent un aspect relationnel alors que la théorie y ajoute un aspect logistique. D'un point de vue économique, nos intervenants confirment l'augmentation des marges attribuées aux producteurs. Ils nuancent cependant l'augmentation d'intention d'achat, cette dernière étant relative aux différents secteurs d'activité. Enfin, concernant les externalités, les répondants, tout comme la théorie, mentionnent une diminution des coûts environnementaux, toutefois nuancée, et une augmentation des liens sociaux entre producteurs et consommateurs. Cependant, certaines hypothèses restent non vérifiées telles que la favorisation à l'éducation et l'augmentation du trésor public. Enfin, un avantage est ajouté à la théorie : une plus grande résilience face aux chocs systémiques.

Tableau 8 : *Comparaison théorique et pratique des avantages de l'implémentation de circuit court*

Théorie	Pratique
Diminution des coûts de transport	Diminution des coûts de transport avec un avantage supplémentaire pour les matières lourdes et/ou peu chères
Réactivité (adaptation à la demande, rapidité, etc.)	Plus grande réactivité mais peut être gérée à distance grâce aux technologies
Meilleure coordination	Meilleure coordination
Plus grande symétrie de l'information (qui implique un plus grand pouvoir de négociation sur les prix, une diminution des risques liés à la logistique, etc.)	Plus grande symétrie de l'information menant à plus de transparence, de confiance et de fidélisation
Récupération de marge	Récupération de marge nuancée par la concurrence
Augmentation de l'intention d'achat	Plus grande perception de la qualité et plus d'indulgence
Evitement des taxes sur l'importation	Evitement des taxes sur l'importation
Augmentation du taux d'emploi local	Augmentation du taux d'emploi dans les métiers à valeur ajoutée
Augmentation du trésor public	Non-vérifié
Diminution des émissions de gaz à effet de serre liées aux transports	Diminution des émissions de gaz à effet de serre liées aux transports nuancée par l'arrivée de biocarburant
Favorisation des liens sociaux	Favorisation des liens sociaux
Favorisation de l'éducation	Non-vérifié
-	Plus grande résilience par rapport aux chocs écosystémiques

Source : auteurs

Tout comme la théorie, les répondants s'accordent à dire que l'un des principaux inconvénients des circuits courts est l'internalisation du travail des intermédiaires. De la théorie, ils soulignent

également les limites de la croissance d'un circuit purement local, les risques de *greenwashing* ainsi que la moindre optimisation de la chaîne de production. Hors de la théorie, ils ajoutent la dépendance au contexte concurrentiel local que les entreprises ayant choisi le circuit court peuvent subir. Cependant, quelques hypothèses restent invérifiées : l'internalisation du travail des intermédiaires et des facteurs externes de risque, la limite d'acteurs potentiels au sein du circuit et la pression sur les ressources locales en cas de consommation excessive.

Tableau 9 : *Comparaison théorique et pratique des inconvénients de l'implémentation de circuit court*

<b>Théorie</b>	<b>Pratique</b>
Internalisation du travail des intermédiaires	Internalisation du travail des intermédiaires
Internalisation des facteurs externes de risques	Non-vérifié
Augmentation des coûts de transaction par acteur du circuit de distribution	Non-vérifié
Limite physique de la croissance	Limite physique de la croissance
Peut-être considéré comme de l'écoblanchiment	Peut-être considéré comme de l'écoblanchiment et doit donc être en accord avec les valeurs de l'entreprises pour être pris au sérieux
Moindre optimisation de la production pouvant mener à une dépense énergétique plus élevée	Moindre optimisation de la chaîne de production
Limite d'acteurs potentiels au sein du circuit	Non-vérifié
Pression sur les ressources locales en cas de consommation excessive	Non-vérifié
-	Interdépendance avec le contexte concurrentiel du fournisseur local (situation monopolistique)

Source : auteurs

### 5.4.3 Facteurs clés de succès et risques

Lorsque les facteurs clés de succès étaient abordés avec les répondants, ceux-ci affirmaient la plupart des points trouvés dans la littérature.

Le nécessité d'une analyse de marché poussée et d'une formation à de nouveaux métiers due à l'internalisation des tâches n'a pas été confirmée. Ceci ne signifie pas que ces facteurs clés de succès sont faux mais plutôt que nos intervenants ne jugent pas nécessaire d'y apporter une attention particulière lors de l'implémentation de circuit court. Ceci peut être notamment dû à la taille limitée de notre échantillon.

Ensuite, une nuance a été apportée quant à la communication sur l'aspect local de la vente. Il est vrai que le consommateur européen tend à préférer des aliments locaux mais ce n'est pas le cas pour tout autre type de produit. Il peut arriver que la proximité avec le producteur ou le fabricant ne soit pas un argument de vente.

De plus, dans la théorie, nous mentionnions le fait que l'utilisation de technologies permet de combler une certaine inefficience. La pratique le confirme et ajoute qu'une pauvre économie d'échelle est ce qui peut faire défaut aux circuits courts. En outre, une technologie a été ajoutée : la vente via internet. L'e-commerce permettrait de diminuer le nombre d'intermédiaires présents dans le circuit et d'engendrer les avantages – et désavantages – qui découlent de l'intégration verticale.

Par ailleurs, un facteur clé de succès a été ajouté lors des interviews : celui de porter une attention sur la qualité du service et sur le professionnalisme.

Tableau 10 : *Comparaison théorique et pratique des facteurs liés à l'implémentation de circuit court*

<b>Théorie</b>	<b>Pratique</b>
Diversification des canaux de commercialisation	Diversification des canaux de commercialisation
Échange d'information	Échange d'informations pour favoriser la transparence
Analyse de marché	Non-vérifié
Formations	Non-vérifié
Utilisation de technologies	Utilisation optimale des technologies et plateformes digitales
Communication sur la qualité	La qualité est estimée par l'acheteur
L'aspect local peut être utilisé comme argument de vente	L'aspect local peut être utilisé comme argument de vente mais doit être cohérent avec les valeurs et le business model du vendeur nuancé lorsque la produit n'est plus agroalimentaire
-	Qualité du service et professionnalisme

Source : auteurs

Enfin, le risque trouvé dans la littérature a été vérifié lors de nos interviews. À cela, nos intervenants rajoutent qu'il peut être compliqué de trouver un marché suffisamment important dû au manque de sensibilisation à la consommation durable.

Tableau 11 : *Comparaison théorique et pratique des risques liés l'implémentation de circuit court*

<b>Théorie</b>	<b>Pratique</b>
Ne pas trouver de marché suffisamment important à proximité	Limitation du marché
-	Manque de sensibilisation à la consommation durable

Source : auteurs

## 6. Conclusion générale

Suite à notre analyse, nous définissons le circuit court selon plusieurs critères. Tout d'abord, le circuit court est un circuit de distribution durable composé au maximum d'un intermédiaire. De plus, nos recherches tant scientifiques que pratiques s'accordent pour fixer une limite géographique à ce circuit de distribution. Cependant, il paraît arbitraire de fixer un kilométrage unique à tous produits et secteurs d'activité. Chaque produit ayant ses spécificités, tant d'un point de vue de sa complexité que de l'accessibilité à ses matières premières ou de sa taille de marché, nous ne placerons pas un chiffre commun à tout circuit court. Au contraire, il s'agira d'adapter ce kilométrage à la nature et à l'environnement du produit échangé. Cependant, étant donné que nous prenons l'entièreté du circuit de distribution – des matières premières aux consommateurs – en compte, certains produits se retrouvent exclus du circuit court européen (e.g. noix de coco, titane).

Nous observons ensuite les potentiels avantages et inconvénients du circuit court. En premier lieu, les circuits courts permettent une augmentation de la marge du revenu des acteurs du circuit grâce à la diminution du nombre d'intermédiaires. En deuxième lieu, le circuit court peut simplement s'inscrire dans une logique de diminution des coûts. En effet, la proximité géographique permet la diminution des coûts de transport. Cette logique est d'autant plus importante lorsqu'un produit ou une matière première a peu de valeur et que son coût de transport représente une grande partie de son coût total.

D'un point de vue logistique, la proximité géographique, facilitant une proximité organisationnelle et institutionnelle ainsi que la diminution du nombre d'intermédiaires, permet une meilleure coordination entre les différents acteurs du circuit et une diminution de l'asymétrie de l'information entre les acteurs du circuit. Une meilleure symétrie de l'information engendre une plus grande transparence entre les acteurs créant un rapport de confiance entre ceux-ci. Cependant, une suppression des acteurs intermédiaires implique une internalisation de leur travail par les producteurs/fabricants (ou le dernier intermédiaire restant) ce qui peut représenter une lourde charge de travail pour ces derniers. En outre, le circuit court peut mener à une inefficience de la chaîne d'approvisionnement, spécifiquement au sein du secteur agroalimentaire, ainsi qu'à des situations de monopole local.

Nous remarquons également que l'aspect local du produit implique une augmentation de l'intention d'achat des consommateurs européens, spécifiquement lorsqu'il s'agit de produits

agroalimentaires. Il doit néanmoins s'aligner avec les valeurs de l'entreprise afin d'éviter tout *greenwashing*, mal perçu des consommateurs.

Enfin, la pratique des circuits courts permet une diminution des gaz à effet de serre émis lors du transport ainsi qu'une favorisation des liens sociaux entre les différents acteurs du circuit.

Nous soulignons aussi les facteurs clés de succès à l'implémentation de la pratique du circuit court. Une première série de facteurs ayant recourt à la gestion peut être établie. Dans celle-ci, nous pouvons citer l'importance de la diversification des canaux de commercialisation ainsi que la gestion des flux informationnels et la réactivité des acteurs du circuits. De plus, une bonne utilisation des outils technologiques et plateformes digitales permet de remplacer certains intermédiaires, rendre le circuit plus direct et optimiser la logistique. Ensuite, une bonne communication autour de l'aspect local, direct et qualitatif du produit permet d'augmenter l'intention d'achat, spécifiquement pour les circuits agroalimentaires. Enfin, le circuit court doit être cohérent avec les valeurs et le *business model* de l'entreprise afin d'en maximiser son utilité.

Les circuits courts présentent cependant certains risques. En effet, le circuit court ayant une zone géographique spécifique, sa taille de marché peut se trouver limitée. Cette taille restreinte peut être due à un manque de sensibilisation chez les consommateurs aux achats durables.

Comme nous pouvons le voir, les circuits courts ne sont pas une innovation miracle qui correspond à tout secteur ou type d'entreprise. Comme toute innovation, son efficacité est relative à l'organisation. L'objectif de ce travail étant d'informer quant à la pratique du circuit court, il est du devoir de chaque entreprise d'évaluer si une telle pratique peut être source d'avantages compétitifs dans son contexte propre.

Nous pouvons également observer les limites de notre travail. Tout d'abord, une partie significative de la littérature utilisée dans ce travail traite du secteur agroalimentaire et de ses implications. Il est donc nécessaire que de futures études et recherches sur les circuits courts non-alimentaires soient effectuées. De plus, ces recherches permettraient d'agrandir la taille de notre échantillon limité et de confirmer ou infirmer les hypothèses émises lors de notre travail. Par ailleurs, les cas étudiés lors de nos recherches empiriques sont concentrés sur la Belgique et ses pays limitrophes. La généralisation à l'Europe de nos hypothèses reste à être prouvée. Enfin, le fait que nous n'ayons pas pris l'emballage des produits en compte limite notre analyse tant d'un point de vue de l'impact écologique que sur la restriction du nombre d'intermédiaires dans le circuit de distribution.

De futures recherches pourraient aussi être envisagées afin d'établir une métrique délimitant la zone géographique des circuits courts selon les produits et secteurs. Cette métrique pourrait prendre en compte les coûts (tant environnementaux qu'économiques) de transport du produit, de sa sophistication, de son marché, de la zone géographique dans laquelle il s'inscrit, etc. En outre, il serait intéressant de tester l'hypothèse du Professeur Mossay concernant la résilience des circuits courts au sein d'une économie locale.

## 7. Bibliographie

- Actu-environnement. (s.d.). Définition de AMAP. En ligne [https://www.actu-environnement.com/ae/dictionnaire\\_environnement/definition/amap.php4](https://www.actu-environnement.com/ae/dictionnaire_environnement/definition/amap.php4), consulté le 7 mai 2021
- Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie. (2017). *Alimentation - Les circuits courts de proximité*. Les Avis de l'ADEME. En ligne [https://www.ademe.fr/sites/default/files/assets/documents/avis-ademe\\_circuits-courts\\_201706.pdf](https://www.ademe.fr/sites/default/files/assets/documents/avis-ademe_circuits-courts_201706.pdf)
- Albino, V. (2013). Green Economy. In Taticchi, P., & Carbone, P. *Corporate Sustainability* (pp. 1–28). London: Springer. doi:10.1007/978-3-642-37018-2
- Amarouche, A., Chapellier, P. & George, G. (2018). La gestion des risques dans une chaîne d'approvisionnement : Le cas de la filière d'approvisionnement en fruits et légumes d'une entreprise d'Import-Export. *Rencontres internationales de la recherche en logistique et supply chain (RIRL), Association Internationale de Recherche en Logistique et Supply Chain Management (AIRL-SCM)*. Paris, France.
- Arsène. (2019). Zoom sur nos engagements. En ligne, <https://arsene-bel.be/producteurs-locaux-cadrer-nos-engagements>, consulté le 4 août 2021
- Arsène. (s.d.). L'ADN d'Arsène. En ligne, <https://arsene-bel.be/panier-gourmand-producteurs-consommateurs-belges-artisanaux>, consulté le 4 août 2021
- Askew, K. (2021). *Short food supply chains offer 'socio-economic benefits' for farmers and consumers*. En ligne sur le site web de Foodnavigator.com, <https://www.foodnavigator.com/Article/2021/07/09/Short-food-supply-chains-offer-socio-economic-benefits-for-farmers-and-consumers>, consulté le 7 août 2021
- Aurez, V., & Georgeault, L. (2019). *Économie circulaire. Système économique et finitude des ressources*. (2nd ed.). Berchem, Belgium: De Boeck.
- Aydalet Ph. (1985). *Économie Régionale et Urbaine*. Paris : Economica.
- Baccouche Ben Amara, A. & Zghal, M. (2008). L'impact de la relation « éthique-confiance » sur l'intention d'achat du consommateur : Cas des produits respectueux de

- l'environnement. *La Revue des Sciences de Gestion*, 6(6), 53-64.  
doi:10.3917/rsg.234.0053
- Banque Nationale de Belgique. (2017). *Investissements Publiques*. Kabinet Minister van Financiën en Fiscale Fraudebestrijding. En ligne [https://www.nbb.be/doc/ts/publications/other/Report\\_public\\_investments\\_fr.pdf](https://www.nbb.be/doc/ts/publications/other/Report_public_investments_fr.pdf)
- Belletti, G., & Marescotti, A. (2020). *Short food supply chains for promoting local food on local markets*. En ligne sur le site web de United Nations Industrial Development Organization <https://tii.unido.org/node/2879>
- Berthoud A. (2009), « Le consommateur, de la partie prenante au sujet moral », intervention lors du 4<sup>e</sup> congrès RIODD : « La Responsabilité Sociale et environnementale des Entreprises : une nouvelle régulation du capitalisme ? », 25-27 juin, Villeneuve d'Ascq.
- Blanquart, C., Gonçalves, A., Vandenbossche, L., Kebir, L., & Petit, C. (2010). *The logistic leverages of short food supply chains performance in terms of sustainability*. Communication présentée 12th World Conference on Transport Research, Lisbonne
- Bloemhof, J. M., van der Vorst, J. G., Bastl, M., & Allaoui, H. (2015). Sustainability assessment of food chain logistics. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 18(2), 101-117. doi:10.1080/13675567.2015.1015508
- Boislocal. (s. d.). *La marque des entreprises wallonnes*. En ligne <https://www.boislocal.be/fr/>, consulté le 18 mai 2021
- Brasserie Vaduc. (2021, 2 mars). Notre histoire. En ligne <https://www.brasserievalduc.be/notre-brasserie/notre-histoire>, consulté le 15 juin 2021
- Brunori, G., Galli, F., Barjolle, D., van Broekhuizen, R., Colombo, L., Giampietro, M., Touzard, J. M. (2016). Are Local Food Chains More Sustainable than Global Food Chains? Considerations for Assessment. *Sustainability*, 8(5), 449-476. doi:10.3390/su8050449
- Carey, L., Bell, P., Duff, A., Sheridan, M., & Shields, M. (2010). Farmers' Market consumers : a Scottish perspective. *International Journal of Consumer Studies*, 35(3), 300-306. doi:10.1111/j.1470-6431.2010.00940.x
- Carrefour. (s.d.). Le soutien des petits producteurs locaux. En ligne <https://actforfood.carrefour.eu/fr/nos-actions/Acte-5>, consulté le 7 mai 2021

- Chambers, S., Lobb, A., Butler, L., Harvey, K., & Traill, W.B. (2007). Local, national and imported foods: A qualitative study. *Appetite*, 49, 208-213.
- Chiffolleau, Y., & Prevost, B. (2012). Les circuits courts, des innovations sociales pour une alimentation durable dans les territoires. *Norois*, (224), 7-20. doi:10.4000/norois.4245
- Chen, Y., Lai, S., & Wen, C. (2006). The Influence of Green Innovation Performance on Corporate Advantage in Taiwan. *Journal of Business Ethics*. 67. 331-339. doi:10.1007/s10551-006-9025-5
- Coissard S., Pecqueur B., (2007). *Des avantages comparatifs aux avantages différenciatifs, une approche par le territoire*, XLIII<sup>e</sup> Colloque de l'ASRDLF, Grenoble et Chambéry, p.16
- Coley, D., Howard, M., & Winter, M. (2009). Local food, food miles and carbon emissions : A comparison of farm shop and mass distribution approaches. *Food Policy*, 34(2), 150-155. doi:10.1016/j.foodpol.2008.11.001
- Communication de la commission au parlement européen, au conseil, au comité économique et social européen et au comité des régions, Protéger les entreprises contre les pratiques commerciales trompeuses et garantir l'application efficace des règles, Révision de la directive 2006/114/CE en matière de publicité trompeuse et de publicité comparative, COM/2012/0702, 27 novembre 2012.
- Decamp, C. (2013). *Les circuits courts solidaires et durables en Wallonie*. Document non publié, Credal, Louvain-la-neuve.
- de Fazio, M. (2016). Agriculture and Sustainability of the Welfare : The Role of the Short Supply Chain. *Agriculture and Agricultural Science Procedia*, 8, 461-466. doi:10.1016/j.aaspro.2016.02.044
- Delhaize. (s.d.). Delhaize devient Belhaize., En ligne <https://press.delhaize.be/delhaize-devient-belhaize>, consulté le 4 août 2021
- Delmas, M.A., & Burbano, V.C. (2011). The drivers of greenwashing. *California Management Review*, 54(1), 64-87.
- Directive (UE) 2019/2161 du parlement européen et du conseil du 27 novembre 2019 modifiant la directive 93/13/CEE du conseil et les directives 98/6/CE, 2005/29/CE et 2011/83/UE du parlement européen et du conseil en ce qui concerne une meilleure application et une

- modernisation des règles de l'union en matière de protection des consommateurs, 18 décembre 2019, *J.O.U.E*, L 328, p.7.
- Durham, C., King, R., & Roheim, C. (2009). Consumer Definitions of « Locally Grown » for Fresh Fruits and Vegetables. *Journal of Food Distribution Research*, 40(1), 56-62. doi:10.22004/ag.econ.162116
- Duram, L., & Oberholtzer, L. (2010). A geographic approach to place and natural resource use in local food systems. *Renewable Agriculture and Food Systems*, 25(2), 99-108. doi:10.1017/S1742170510000104
- Edwards-Jones, G., Milà I Canals, L., Hounsome, N., Truninger, M., Koerber, G., Hounsome, B., Jones, D. L. (2008). Testing the assertion that 'local food is best' : the challenges of an evidence-based approach. *Trends in Food Science & Technology*, 19(5), 265-274. doi:10.1016/j.tifs.2008.01.008
- eFamrz. (s.d.). Comment ça marche. En ligne <https://www.efarmz.be/fr/comment-ca-marche>, consulté le 4 août 2021
- EIP-AGRI Focus Group. (2015). *EIP-AGRI Focus Group on Innovative Short Food Supply Chain Management : Final report*. European Commission.
- Elbaz, J., & Ouabouch, L. (2012). *La gestion des risques liés au processus d'approvisionnement : Etude exploratoire des entreprises importatrices d'engrais de la région Souss Massa Darâa*. Communication présentée aux 9es Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique, Montréal
- Engelseth, P., & Hogseth, H. (2016). Adapting supply chain management for local foods logistics. *International Journal on Foodsystem Dynamics*, 7, 143-160. doi:10.22004/ag.econ.244469
- Euronews. (2021, 11 mars). *Taxer les importations de carbone dans l'UE*. En ligne <https://fr.euronews.com/2021/03/11/taxer-les-importations-de-carbone-dans-l-ue>, consulté le 18 mai 2021
- Feldmann, C., & Hamm, U. (2015). Consumers' perceptions and preferences for local food : A review. *Food Quality and Preference*, 40, 152-164. doi:10.1016/j.foodqual.2014.09.014
- Gailly, B. (2011) Understanding innovation. In: *Developing Innovative organizations*. Palgrave Macmillan, London. pp. 3–25. doi:10.1057/9780230295285\_1

- Gailly, B. (2018). *Navigating innovation : how to identify, prioritize and capture opportunities for strategic success*. Cham, Switzerland: Springer International Publishing AG.
- Galli, F., Brunori, G. (2013). *Short Food Supply Chains as drivers of sustainable development*. Evidence Document. Document développé dans le cadre du projet FP7 FOODLINKS (GA No. 265287). Laboratorio di studi rurali Sismondi, ISBN 978-88-90896-01-9.
- Géradon, C., Valbiom, & Donck, V. (2018). Présentation du tissu et des avantages du chanvre [Diapositives]. En ligne [http://www.valbiom.be/files/library/Presentations\\_Events/Chanvre-textile/Presentation-du-tissu-et-des-avantages-du-chanvre.pdf](http://www.valbiom.be/files/library/Presentations_Events/Chanvre-textile/Presentation-du-tissu-et-des-avantages-du-chanvre.pdf)
- Gonçalves, A. (2013). La performance des organisations logistiques des circuits courts de distribution : une analyse des déterminants et leviers d'amélioration (Thèse de doctorat). Université de Lille 1, Lille.
- Guillaumin, C. (2020). Chapitre 2. Le circuit économique et ses composantes. In C. Guillaumin, *Macroéconomie* (pp. 56-101). Paris: Dunod.
- Harrigan, K. R. (1984). Formulating Vertical Integration Strategies. *Academy of Management Review*, 9(4), 638–652. doi:10.5465/AMR.1984.4277387
- Hérault-Fournier, C., Merle, A. & Prigent-Simonin, A. (2012). Comment les consommateurs perçoivent-ils la proximité à l'égard d'un circuit court alimentaire ?. *Management & Avenir*, 53(3), 16-33. doi:10.3917/mav.053.0016
- Ilbery, B., & Maye, D. (2005). Food supply chains and sustainability : evidence from specialist food producers in the Scottish/English borders. *Land Use Policy*, 22(4), 331-344. doi:10.1016/j.landusepol.2004.06.002
- Ilbery, B., & Maye, D. (2006). Retailing local food in the Scottish–English borders : A supply chain perspective. *Geoforum*, 37(3), 352-367. doi:10.1016/j.geoforum.2005.09.003
- Jarzębowski S., Bourlakis M., & Bezat-Jarzębowska A. (2020). Short Food Supply Chains (SFSC) as Local and Sustainable Systems. *Sustainability*, 12(11), 4715-. doi:10.3390/su12114715

- John, G., & Weitz, B. (1988). Forward Integration into Distribution : An Empirical Test of Transaction Cost Analysis. *The Journal of Law, Economics, and Organization*, 4(2), 337-355. doi:10.1093/oxfordjournals.jleo.a036955
- Jones, G. R., & Hill, C.W.L. (1988). Transaction cost analysis of strategy-structure choice. *Strategic management Journal*, 9, 159-172. doi:10.1002/smj.4250090206
- Kebir, L., & Torre, A. (2013). Geographical proximity and new short supply food chains. Dans L. Lazzeretti (Éd.), *Creative Industries and Innovation in Europe* (p. 194-211). New-York, USA : Routledge.
- Kirsch, A. (2021, 12 mars). *Circuits courts et vente directe : tour des idées préconçues*. En ligne <https://www.agriculture-strategies.eu/2021/03/circuits-courts-et-vente-directe-tour-des-idees-preconcuces>, consulté le 17 mai 2021
- Kitsios, F., Charatsari, C., & Kamariotou, M. (2019). Strategic decision support systems for short supply chain development in the agrifood sector. *International Journal of Decision Support Systems*, 4(2), 115-129. doi:10.1504/ijdss.2019.104557
- Kneafsey, M., Venn, L., Schmutz, U., Balasz, B., Trenchard, L., Eyden-Wood, T., Bos, E., Sutton, G. & Blackett, M. (2013). *Short Food Supply Chains and Local Food Systems in the EU. A State of Play of their Socio-Economic Characteristics*. (F. Santini & S. Gomez Y Paloma, Éd.). Publications Office of the European Union. doi:10.2791/88784
- Krasteva, S., Yildirim H. (2012). Payoff uncertainty, bargaining power, and the strategic sequencing of bilateral negotiations. *The RAND Journal of Economics*, 43(3), 514-536. doi:10.1111/j.1756-2171.2012.00184.x
- Kuczumski, T. D. (1996). What is innovation? The art of welcoming risk. *Journal of Consumer Marketing*, 13(5), 7-11. doi:10.1108/07363769610130846
- Kulak, M., Graves, A. & Chatterton, J. (2013). Reducing greenhouse gas emissions with urban agriculture: A Life Cycle Assessment perspective, *Landscape and Urban Planning*, 111, 68-78. doi:10.1016/j.landurbplan.2012.11.007
- Kulak, M., Nemecek, T., Frossard, E., Chable, V., & Gaillard, G. (2015). Life cycle assessment of bread from several alternative food networks in Europe. *Journal of Cleaner Production*, 90, 104-113. doi:10.1016/j.jclepro.2014.10.060

- Lambin, J., de Moerloose, C. (2016). *Marketing stratégique et opérationnel: La démarche marketing dans l'économie numérique*. Paris: Dunod. pp 423-453.
- Langhade, E. (2010). Circuits courts, une relation de proximité. *Chambres d'agriculture*. 991.
- Lempereur, G., & Beaussart, M. (2017). *Consultation populaire du dimanche 11 juin 2017 sur l'extension du centre commercial L'esplanade à Louvain-la-Neuve* [Brochure], Ottignies-Louvain-la-Neuve.
- Loiseau, E., Colin, M., Alaphilippe, A., Coste, G., & Roux, P. (2020). To what extent are short food supply chains (SFSCs) environmentally friendly ? Application to French apple distribution using Life Cycle Assessment. *Journal of Cleaner Production*, 276, 124166. doi:10.1016/j.jclepro.2020.124166
- Mahoney, J. T. (1992). The choice of organizational form: Vertical ownership versus other methods of vertical integration. *Strategic management Journal*, 13, 559-584.  
doi :10.1002/smj.4250130802
- Malak-Rawlikowska, A., Majewski, E., Waś, A., Borgen, S. O., Csillag, P., Donati, M., Wavresky, P. (2019). Measuring the Economic, Environmental, and Social Sustainability of Short Food Supply Chains. *Sustainability*, 11(15), 4004.  
doi:10.3390/su11154004
- Mariola, M. J. (2008). The local industrial complex ? Questioning the link between local foods and energy use. *Agriculture and Human Values*, 25(2), 193-196.  
doi:10.1007/s10460-008-9115-3
- Merle, A., Herault-Fournier, C., & Werle, C. O. C. (2015). Les effets de la mention d'origine géographique locale sur les perceptions alimentaires. *Recherche et Applications En Marketing*, 31(1), 28–45. doi:10.1177/0767370115602851
- Merle, A., & Piotrowski, M. (2012). Consommer des produits alimentaires locaux - Comment et pourquoi ? *Décisions Marketing*, 67, 37-48. doi:10.7193/dm.067.37.48
- Ministère de l'économie des finances et de la relance. (2013, 27 février). Une AMAP, c'est quoi ? En ligne <https://www.economie.gouv.fr/ess/amap-cest-quoi>, consulté le 7 mai 2021
- Mpoyi, R. T., & Bullington, K. E. (2004). Performance implications of changing vertical integration strategies. *American Business Review*, 22(1), 93-101.

- Nordmark, I., Ljungberg, D., Gebresenbet, G., Bosona, T., & Jürriado, R. (2012). Integrated Logistics Network for the Supply Chain of Locally Produced Food, Part II : Assessment of E-Trade, Economic Benefit and Environmental Impact. *Journal of Service Science and Management*, 05(03), 249-262. doi:10.4236/jssm.2012.53030
- Notarnicola, B., Tassielli, G., Renzulli, P.A., Castellani, V., Sala, S., 2017. Environmental impact of food consumption in Europe. *Journal of Cleaner Production*. 140(2), 753-765. doi:10.1016/j.jclepro.2016.06.080
- Paciarotti, C., & Torregiani, F. (2018). Short food supply chain between micro/small farms and restaurants. *British Food Journal*, 120(8), 1722-1734. doi:10.1108/bfj-04-2018-0253
- Paloviita, A. (2010). Consumers' Sustainability Perceptions of the Supply Chain of Locally Produced Food. *Sustainability*, 2(6), 1492-1509. doi:10.3390/su2061492
- Paysans-Artisans. (2021, 8 juin). Paysans-Artisans. En ligne <https://paysans-artisans.be>, consulté le 11 juin 2021
- Perroux, F., 1961, *L'économie du XXème siècle*, Paris : PUF, 598 p.
- Poret, S. (2007). Les défis du commerce équitable dans l'hémisphère Nord. *Économie Rurale*, 302, 56-70. doi:10.4000/economierurale.2083
- Portail Douanes Européen. (s.d.). *Droits et taxes de douane - taxe importation*. En ligne <https://www.tarifdouanier.eu/info/droits-douaniers>, consulté de 18 mai 2021
- Porter, M.E. (1980) *Competitive strategy – Techniques for analyzing industries and competitors*. New York, NY: The Free Press.
- Pouchain, D. (2013). Commerce équitable. *Dictionnaire Critique De La RSE*, 52-56. doi:10.4000/books.septentrion.6709
- Praly, C., Chazoule, C., Delfosse, C. & Mundler, P. (2014). Les circuits de proximité, cadre d'analyse de la relocalisation des circuits alimentaires. *Géographie, économie, société*, 16(4), 455-478. doi:10.3166/ges.16.455-478
- Pretty, J., Ball, A., Lang, T., & Morison, J. (2005). Farm costs and food miles : An assessment of the full cost of the UK weekly food basket. *Food Policy*, 30(1), 1-19. doi:10.1016/j.foodpol.2005.02.001

- Rajesh, R. (2018). On sustainability, resilience, and the sustainable–resilient supply networks. *Sustainable Production and Consumption*, 15, 74-88. doi:10.1016/j.spc.2018.05.005
- Règlement (UE) n°1305/2013 du parlement européen et du conseil du 17 décembre 2013 relatif au soutien au développement rural par le Fonds européen agricole pour le développement rural (Feader) et abrogeant le règlement (CE) no 1698/2005 du Conseil, *J.O.U.E*, 20 décembre 2013, L 347, p. 499.
- Replay SRL. (2020, 15 novembre). A propos de Replay Studio. En ligne <https://www.replaystudio.be/a-propos>, consulté le 11 juin 2021
- Riordan, M., & Sappington, D. (1987). Information, incentives and organizational mode. *Quarterly Journal of Economics*, 102, 243-263. doi:10.2307/1885062
- Rucabado-Palomar, T., & Cuéllar-Padilla, M. (2020). Short food supply chains for local food: a difficult path. *Renewable Agriculture and Food Systems*, 35, 182–191. doi:10.1017/S174217051800039X
- Schlegelmilch, B.B. & Pollach, I. (2005). The Perils and Opportunities of Communicating Corporate Ethics. *Journal of Marketing Management*, 21(3), 267-290. doi:10.1362/0267257053779154
- SPF Economie. (2021, 13 janvier). *Indications géographiques, spécialités traditionnelles garanties et autres labels de qualité*. En ligne <https://economie.fgov.be/fr/themes/propriete-intellectuelle/droits-de-pi/marques/types-de-marques/indications-geographiques>, consulté le 16 mai 2021
- Stevenson, G. W., & Pirog, R. (2008). Values-Based Supply Chains : Strategies for Agrifood Enterprises of the Middle. *Food and the Mid-Level Farm*, 119-144. doi:10.7551/mitpress/9780262122993.003.0007
- Storper M., 1995, La géographie des conventions : proximité territoriale, indépendances non-marchandes et développement économique, In Rallet A., et Torre A., *Economie industrielle et économie spatiale* (pp. 111-128). Paris : Economica.
- Striebig, B., Smitts, E., & Morton, S. (2019). Impact of Transportation on Carbon Dioxide Emissions from Locally vs. Non-locally Sourced Food. *Emerging Science Journal*, 3(4), 222-234. doi:10.28991/esj-2019-01184

- Taylor, D. H. (2005). Value chain analysis : an approach to supply chain improvement in agri-food chains. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 35(10), 744-761. doi:10.1108/09600030510634599
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2005). *Managing innovation*. Chichester: Wiley.
- Todorovic, V., Maslaric, M., Bojic, S., Jokic, M., Mircetic, D., & Nikolicic, S. (2018). Solutions for More Sustainable Distribution in the Short Food Supply Chains. *Sustainability*, 10(10), 34-81. doi:10.3390/su10103481
- Torquati, B., Taglioni, C., & Cavicchi, A. (2015). Evaluating the CO2 Emission of the Milk Supply Chain in Italy : An Exploratory Study. *Sustainability*, 7(6), 7245-7260. doi:10.3390/su7067245
- van Ittersum, K., Meulenbergh, M. T. G., van Trijp, H. C. M., & Candel, M. J. J. M. (2007). Consumers' Appreciation of Regional Certification Labels : A Pan-European Study. *Journal of Agricultural Economics*, 58(1), 1-23. doi:10.1111/j.1477-9552.2007.00080.x
- Weber A. (1909). *Theory of the location of industries*. Chicago: Chicago university press.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implication*. New York: Free Press.
- World Commission on Environment and Development. (1987). *Our common future*. Oxford: Oxford University Press.
- Zepeda, L., & Leviten-Reid, C. (2004). Consumers' Views on Local Food. *Journal of Food Distribution Research*, 35(3), 1-6. doi:10.22004/ag.econ.27554
- Zhang, D. (2013). The Revival of Vertical Integration : Strategic Choice and Performance Influences. *Journal of Management and Strategy*, 4(1). doi:10.5430/jms.v4n1p1
- Zimmermann, J.B. (2008). Le territoire dans l'analyse économique. *Revue française de gestion*, 184, 105-118. doi:10.3166/RFG.184.105-118

## 8. Annexes

### Annexe 1 : Questionnaire envoyé aux répondants

#### 1. Objet de l'enquête

Dans le cadre de notre mémoire, nous étudions les facteurs d'adoption de circuits courts. Nous souhaiterions comparer notre analyse théorique des avantages et inconvénients ainsi que les facteurs clés de succès et risques de celui-ci avec de réelles pratiques ou avec un avis d'expert.

Nous conduirons une interview semi-dirigée. Cela signifie que les questions que vous trouverez ci-dessous ont été expressément généralisées. L'objectif est de vous amener à exprimer votre propre opinion et expérience de la manière la moins biaisée possible.

Il est ensuite possible que nous vous posions des questions plus précises.

#### 2. Thèmes abordés

- a. Pouvez-vous brièvement vous présenter ainsi que votre organisation ?
  - Qui sont vos clients et d'où viennent-ils ?
  - Qui sont vos fournisseurs et d'où viennent-ils ?
- b. Quelle est, selon vous, la définition du circuit court ?
- c. Vos produits, sont-ils tous vendus/fabriqués en Belgique ? Si non, pour quelles raisons ?
- d. Quels sont, selon vous, les avantages et inconvénients du circuit court ?  
L'objectif de cette question est d'aborder, entre autres, les aspects suivants :
  - o Logistique
  - o Economique
  - o Marketing
- e. Pourriez-vous identifier des impacts du circuit court sur la société ? (Environnementaux, sociétaux, etc.)
- f. Quels sont, selon vous, les clés de réussite lorsqu'une entreprise se lance dans la pratique du circuit court ? Et les risques/barrières ?
- g. Quels sont, selon vous, les limites du circuit court ?

## Annexe 2 : Questionnaire « type » utilisé en interview

### 1. Présentation de l'objet de l'enquête

Dans le cadre de notre mémoire, nous étudions les facteurs d'adoption de circuits courts. Nous souhaiterions comparer notre analyse théorique des avantages et inconvénients ainsi que les facteurs clés de succès et risques de celui-ci avec de réelles pratiques ou avec un avis d'expert.

Nous conduirons une interview semi-dirigée. Cela signifie que les questions que vous trouverez ci-dessous ont été expressément généralisées. L'objectif est de vous amener à exprimer votre propre opinion et expérience de la manière la moins biaisée possible.

Il est ensuite possible que nous vous posions des questions plus précises.

### 2. Présentation du répondant

- Pourriez-vous vous présenter ?
- Quels sont les produits que vous vendez dans le cadre de l'action « act for food » ?

### 3. Définition

Quelle est, selon vous, la définition du circuit court ?

Enoncer notre définition : *Le circuit court est un circuit de distribution durable composé, au maximum, d'un intermédiaire et s'étendant géographiquement sur un rayon de moins de cent kilomètres.*

Cela signifie que l'échange doit être basé sur un produit (et non un service) et que l'aspect local et la limitation d'intermédiaire doit être appliquée à l'entièreté de la chaîne de distribution.

- En se basant sur notre définition, pouvez-vous affirmer que vous pratiquez le circuit court dans le cadre de l'action « act for food » ? Quel est le pourcentage de produits vendus en circuit court ? Sont-ils tous alimentaires ?
- Quels sont, selon vous, les limites du circuit court tel que défini précédemment ?
- Pour quelles raisons n'étendez-vous pas cette pratique à d'autres produits ?

#### 4. Avantages et inconvénients

- Quels sont, selon vous, les avantages et inconvénients de pratiquer le circuit court ?

Si c'est une information que l'on n'a pas dans la théorie, on approfondit simplement.

Si c'est une réponse en rapport avec notre théorie, on approfondit selon les informations ci-dessous.

##### a. Logistique

- Diminution des coûts de transport
- Réactivité (adaptation à la demande, rapidité, etc.)
- Diminution des coûts de coordination
- Plus grande symétrie de l'information (qui implique un plus grand pouvoir de négociation sur les prix, une diminution des risques liés à la logistique, etc.)
- Internalisation du travail des intermédiaires – Avez-vous des actions supplémentaires (transport) ?
- Internalisation des facteurs externes de risques

##### b. Economique

- Récupération de marge
- Evitement des taxes sur l'importation
- Augmentation des coûts de transaction par acteur du circuit de distribution
- Limite physique de la croissance

##### c. Marketing

- Augmentation de l'intention d'achat
- Peut-être considéré comme de l'écoblanchiment

##### d. Externalités

- Augmentation du taux d'emploi local
- Augmentation du trésor public
- Diminution des gaz à effet de serre liée aux transports
- Moindre optimisation de la production pouvant mener à une dépense énergétique plus élevée
- Favorisation des liens sociaux
- Favorisation de l'éducation
- Limite du nombre d'acteurs potentiels au sein du circuit
- Pression sur les ressources locales en cas de consommation excessive

#### 5. Facteurs clés de succès et risques

Quels sont, selon vous les clés de réussite lorsqu'une société se lance dans la pratique du circuit court ?  
Et les risques/barrières ?

- a. Facteurs clés de succès
  - Diversification des canaux de commercialisation
  - Echange d'information
  - Analyse de marché
  - Formations
  - Utilisation des technologies
  - Communication sur la qualité
  - Aspect local peut être utilisé comme argument de vente
  
- b. Risques
  - Ne pas trouver de marché suffisant important à proximité

### Annexe 3 : Retranscription de l'interview avec Laurent Delmotte

#### **Marie Gilson et Marie Kuyper : Pouvez-vous vous présenter et expliquer à quoi ressemble l'approvisionnement de manière un peu plus macro ?**

Laurent Delmotte : D'abord, je parle d'AGC Glass Europe. AGC est une entreprise mondiale mais on est structuré par régions. Donc il y a l'Asie-Japon d'un côté, il y a l'Europe de l'autre et il y a les Amériques du nord et du sud. Donc, moi je travaille chez AGC Glass Europe et les achats sont structurés selon un principe de subsidiarité. C'est-à-dire qu'on a une équipe corporate qui s'occupe de certains achats stratégiques pour toute l'Europe. Pour les achats normaux, on a une équipe d'achat régionale. Par exemple, on a une équipe d'achat régionale qui s'occupe de tous les achats en Europe de l'Ouest. Et pour ce qui est encore plus spécifique, on a des acheteurs usine qui vont acheter des matières qu'on achète que dans une usine. Moi, je suis responsable au niveau du corporate pour des matières qu'on appelle stratégiques. Et les matières stratégiques sont typiquement toutes les matières qui sont nécessaires pour faire du verre mais aussi les matières qu'on va utiliser pour faire du verre feuilleté, donc les films de PVB, ou les matières qu'on va utiliser pour faire du double vitrage. Vous avez des « displacer » en aluminium sur le bord du double vitrage où il y a un gaz particulier. Et je suis responsable de l'équipe qui achète toutes ces matières-là.

#### **Quel type de ces matières pourraient-être achetées en circuit court ?**

Vous avez une définition très restrictive du circuit court. J'ai une définition un peu plus large mais vous avez parlé de 15 ou 50 kilomètres, je ne sais plus.

#### **100 kilomètres**

Ce qui fait la distance à laquelle vous faites voyager une matière, c'est le rapport entre le coût de la matière et le coût de son transport. Donc, une matière qui coûte très cher, elle peut faire plusieurs fois le tour du monde, on ne s'en tracasse pas, au-delà de nos préoccupations de sustainability parce que le prix rendu ne sera que marginalement influencé par le prix du transport. Par contre, j'ai des matières qui ne coûtent pas très chères, elles voyagent très mal. Et elles, je dois absolument trouver un sourcing local. C'est possible à certains endroits, ce n'est pas possible partout. Typiquement, chez nous, par exemple, les deux constituants principaux pour faire du verre, si on s'en tient à la réalisation du verre en tant que telle, il y a le sable qui ne coûte pas très cher et qui va voir doubler son prix. Pour donner un ordre de grandeur, si on le fait voyager à plus de 200 kilomètres, son prix va être doublé. L'autre constituant majeur du verre, c'est le carbonate de soude, c'est ce qu'on appelle le fondant, c'est ça qui va permettre de fondre le sable pour faire le verre. Lui, il m'arrive de l'acheter aux Etats-Unis par exemple. Au milieu des Etats-Unis. Il va faire des milliers de kilomètres en train puis en bateau. Ça ne pose pas de problème, ce carbonate de soude peut être rendu chez nous plus compétitif que le carbonate de soude qui vient du nord de la France parce que le process est beaucoup plus cher. Donc, ça c'est une approche purement économique. Bon, il n'y a pas, là derrière une politique d'être local ou ne pas être local, on va optimiser nos coûts. Et, dans notre optimisation de coûts, certaines matières vont voyager, d'autres matières ne vont pas voyager.

#### **Est-ce qu'il y a une dimension du poids qui rentre dans le transport de votre matière ?**

Pour le verre, toutes nos matières sont achetées en euro par tonne, l'unité, c'est le poids. Donc, on ne va pas tellement se tracasser de la densité par rapport à ça. On achète de toute façon, le prix est par rapport à un poids et le coût de transport est par rapport à un poids. Je passe les matières qu'on achète par unité volumétrique, parce que ça, ça va être la même chose. Certaines matières sont un tout petit peu différentes. Je pense au PVB. Le PVB, c'est le film qu'on utilise pour feuilletter du verre. Là, on achète une surface, on n'achète pas un poids. Donc, il y a des conditions un peu différentes mais au final, on n'a pas tellement le choix d'acheter une matière lourde ou légère. On a besoin d'un certain nombre de

matière et avec la matière vient ses caractéristiques propres. Et donc, on n'a pas la capacité de jouer là-dessus.

**En dehors des avantages économiques que vous mentionnez, qui motive le choix de prendre en circuit court ou pas, quels autres avantages ou inconvénients vous pourriez trouver ?**

Alors, il y a pas mal de choses à dire là-dessus. Il y a une chose qui est importante à signaler, c'est que la définition de ce qui est local ou pas local va dépendre de l'embranchement ou l'accès de nos usines par rapport à des types de transport comme le train ou comme le bateau. Forcément, ce qui va m'impacter dans mon optimum économique (je reviens encore à mon optimum économique parce que dans mon travail de tous les jours, c'est 99% de mes préoccupations) et ma capacité à aller plus loin chercher une matière, c'est est-ce que je suis le long d'un canal ? Le long de la Sambre, pour parler de la Belgique. On a une usine qui est le long de la Sambre et qui est équipée pour recevoir des bateaux. Là, ça me permet d'aller chercher beaucoup plus loin ou beaucoup moins loin des matières. Le train, c'est la même chose. On a une usine dans le nord de la France, elle est embranchée en direct sur le chemin de fer. La définition du local va être un peu différente par rapport à cela. Par ricochet aussi, mon fournisseur qui est ou qui n'est pas embranché en direct le long d'une voie d'eau ou sur une voie de chemin de fer, va me permettre aussi d'aller. Ce qui coûte cher dans les transports, ce sont les ruptures de charges. C'est-à-dire, je prends un camion, je m'arrête, je décharge mon camion, je charge un camion, puis je repars et j'arrive d'un port, je recharge le bateau dans un camion, ça, ça coûte très cher. Donc, on essaye de faire des fournitures de point à point et d'éviter les ruptures de charge. En fonction des ruptures de charges imposées, je vais aller plus ou moins loin chercher ma matière.

L'autre facteur très important, c'est le contexte concurrentiel de mon fournisseur. Vous imaginez pour le sable. Et je peux parler du sable parce que je suis responsable d'une équipe et dans cette équipe-là, j'ai acheté pendant très longtemps le sable, qui est une matière pas chère. Je vous disais tantôt, c'est celle que je vais chercher le plus possible en local. Ma capacité à acheter en local va dépendre du contexte concurrentiel dans ma zone. Imaginez que dans ma zone, j'ai un seul fournisseur. Et que ce fournisseur va être de facto monopoliste. Parce que, je n'ai pas le choix, dans ma zone, si je veux aller chercher ailleurs, je vais devoir payer beaucoup plus cher. S'il abuse de sa position de monopole, parce qu'il sait dans quel contexte je suis, en disant "mon brave ami, vous devez acheter local votre sable, vous n'avez pas le choix, et pas de chance pour vous, localement, il n'y a que moi. Et je double mon prix". Là je vais sortir de l'achat local, je n'ai pas le choix parce que j'ai un fournisseur qui abuse de sa position monopolistique. Donc ça, c'est un facteur très important. L'attitude du fournisseur localement et le fait que mon fournisseur soit soumis ou pas soumis à une forme de compétition va affecter très fort ma capacité à acheter local ou pas acheter local. Donc, dans certains cas, j'ai une source locale, je vais aller ailleurs jusqu'au moment où je vais pouvoir soumettre mon fournisseur local à une autre concurrence. Parce que c'est ça qui va le calmer un peu dans son rapport de force avec moi. Et c'est intéressant de voir que ce qu'on achète local, c'est typiquement, quand on fait du verre, on achète du sable, de la dolomite, du calcaire. En Belgique, vous avez tous ces fournisseurs, vous avez des fournisseurs qui n'abusent pas de leur position monopolistique et vous avez des fournisseurs qui abusent de leur position monopolistique. Quand vous avez des fournisseurs qui abusent de leur position locale monopolistique, vous n'avez qu'un objectif, c'est de créer une alternative locale. Elle doit toujours être locale parce que je suis toujours soumis à la même pression de mes coûts de transport mais je dois casser ce monopole. Et donc, je dois créer une alternative.

Ça m'amène au troisième point, c'est qu'il y a matière et matière. Quand je veux acheter local, je n'ai pas toujours le choix de la qualité de la matière. Et donc, on a chez nous, une approche qu'on appelle une approche "just good enough". On essaye de prendre la matière qui est juste assez bonne pour remplir ces besoins. Et vous savez que quand on travaille dans l'industrie, on aime bien avoir un peu de réserve de qualité. C'est-à-dire, nos processus, ce n'est pas toujours parfait, parfait, donc si on a besoin de ça comme niveau de qualité, le gars dans l'industrie, il dit "si tu sais me donner ça, ce n'est pas plus mal parce que moi, si j'ai des petits problèmes, la sur-qualité que tu m'as donnée va me permettre d'amortir

mes petits aléas que j'ai dans mon processus et digérer tout ça. Mais si on veut acheter local, il faut savoir faire des compromis sur cette sur-qualité et d'acheter une qualité qui est juste good enough parce que c'est celle-là qui va être disponible et c'est celle-là que je vais pouvoir trouver localement. Si je veux vraiment la sur-qualité, là je ne vais pas pouvoir acheter local, je vais devoir aller ailleurs.

### **Est-ce que l'aspect d'intermédiaires est présent dans vos circuits locaux ?**

Non. Un four verrier consomme 150 mille tonnes de sable par an. Donc on ne travaille pas avec des intermédiaires, jamais. On a toujours la même de l'autre bout du monde. Typiquement, l'usine qui va acheter une matière juste pour son usine va passer par des distributeurs parce qu'il ne représente pas une force de frappe suffisante que pour aller directement chez le fabricant. Par contre, pour tout ce que sont les matières principales pour faire le verre (comme le sable, la dolomite, tout ce dont on discute ici), on représente un volume suffisamment important. Qu'on achète en Belgique à 100 kilomètres ou qu'on achète aux Etats-Unis ou ailleurs, on travaille presque toujours en direct. Et donc, ce n'est pas un argument d'acheter local ou pas local que d'être en direct ou pas en direct. Pour nous, ce n'est pas pertinent comme argument.

### **Mais le fait d'être en direct, est-ce qu'il y a une volonté de coordination derrière ?**

Le moteur de mon équipe d'achat, c'est reliable supply of competitive materials. Il y a deux aspects, il y a la fiabilité, les aspects qualité et il y a le prix. On n'est pas des acheteurs qui vont aller chercher un prix. On est des acheteurs qui allons chercher un prix et acheter un niveau de qualité. Je vous ai dit qu'on réglait ce niveau de qualité pour éviter la sur-qualité, le just good enough. Mais la qualité doit toujours être là. La qualité comme elle est là aujourd'hui, avec l'évolution que l'on a vu dans l'industrie, tout le poids de la qualité, il est sur le fournisseur. Avant que vous soyez nées, il y avait des armées de laborantins dans nos usines. Quand toutes les matières arrivaient, ils faisaient des petits prélèvements avec leur petite blouse blanche, ils allaient au laboratoire central, ils faisaient leur réactif, ils analysaient, ils mettaient un papier avec un cachet "la matière est bonne". Tout ça, c'est terminé, le poids du contrôle de la qualité est passé du client au fournisseur. Si on veut avoir une qualité qui soit une qualité just good enough et qu'en même temps, le poids de la qualité soit sur le fournisseur, on a intérêt à avoir la meilleure intimité possible avec ce fournisseur. Il doit savoir exactement ce dont on a besoin. Parce qu'on a plus de mou dans ce système-là. Non seulement c'est lui qui contrôle, je dois lui faire confiance. Et pour ça, je dois le connaître, mais en plus, je fais appel à des certifications. Pour être sûr qu'il suit des certifications, typiquement, la certification ISO9001. C'est une certification qui est importante pour moi parce qu'elle montre que mon fournisseur sait comment contrôler ses risques et comment contrôler ses process. Mais en plus de ça, j'ai besoin d'une intimité avec lui. Une intimité avec lui, ce n'est pas aller au restaurant ensemble. L'intimité avec lui, c'est veiller à ce qu'il connaisse mon process, mes problèmes. Et donc, je veille à ce qu'il vienne chez moi, venir voir ma ligne. Qu'il discute avec des gens qui sont sur les lignes. Qu'on discute des problèmes que l'on a eu. Et moi, je vais faire la même chose, je vais aller chez lui. Je veux connaître son process. Je lui impose, par exemple, quand il va changer son process, même si ça ne change pas le produit que je vais recevoir, je dois être informé. Parce qu'on a plus de mou aujourd'hui sur la qualité. Mais, cette proximité-là n'est pas liée aux kilomètres. Elle est intrinsèque à la façon dont on se fournit aujourd'hui. Donc, que mon fournisseur soit à 20 ou à 1000 kilomètres, j'ai le même besoin d'intimité. Il faut reconnaître que c'est plus facile quand mon fournisseur est à 50 kilomètres. Et typiquement, dans les usines qui fonctionnent bien, quand il y a un problème, on ne commence pas à échanger des mails pendant 3 jours, on prend sa voiture et on va chez le fournisseur. On ne fait pas ça si mon bicarbonate de soude vient du milieu des Etats-Unis. Et on fait ça, on va voir, on va discuter. On dit "voilà, on va regarder ce qu'on a trouvé dans la matière, ça va pas du tout. Allons voir le process, on va faire un audit minute, on va essayer de voir ce qui se passe ensemble".

### **Donc, en d'autres mots, la proximité géographique peut vous aider à régler plus facilement les problèmes sur le circuit ?**

On décrit parfois la fonction achat comme l'intersection de deux triangles. Vous voyez deux triangles qui sont les deux entreprises et alors les deux triangles se touchent par un point qui est l'acheteur. On essaye d'éviter de travailler comme ça aujourd'hui. L'idéal c'est d'avoir les deux triangles comme ceci [il dessine]. Ça veut dire qu'on va avoir le responsable de qualité qui parle avec le responsable de qualité. Le responsable sustainability qui parle avec le responsable sustainability. Alors, on est au 21ème siècle, il ne faut pas habiter dans la même rue pour faire ça. Mais d'avoir un fournisseur local peut aider par rapport à ça parce qu'on s'est croisés, parce qu'on a vu les process de l'un de l'autre, parce qu'on a eu les mêmes problèmes, parce qu'on est soumis aux mêmes règles. On parle par exemple des responsables environnementaux dans les usines. S'ils sont tous les deux en région wallonne, ce n'est pas plus mal, parce qu'ils savent de quoi ils parlent quand ils parlent des règles d'émission par exemple. Donc ça, c'est un avantage. Ce n'est pas un must mais c'est un avantage.

**J'imagine qu'en dehors des facteurs de coût et de qualité, la réactivité et les délais respectés sont des facteurs importants pour qu'un fournisseur soit un bon fournisseur. Est-ce que la proximité géographique permet aussi une plus grande réactivité ou une meilleure adaptation à vos besoins ?**

Alors, un fournisseur pas réactif, il sera mauvais s'il est local ou s'il est loin. Tout le monde travaille de la même façon. On essaye tous d'être proches de nos clients. Et donc, si moi je veux être proche de mon client, je dois être réactif dans mes plannings de production. On essaye d'éviter de produire pour les stocks. Le mieux c'est de produire parce qu'on sait bien qu'on va avoir nos clients qui vont nous demander ceci ou cela. Et puis, ils ne demandent pas toujours ce qu'on pense. Ils demandent plus de ceci, plus de cela, il faut qu'on réagisse, il faut qu'on change nos plannings, ça veut parfois dire que je dois changer les matières que je dois acheter. Il y a des fournisseurs locaux ou pas locaux qui sont très réactifs par rapport à cela. Et donc, ça c'est la qualité du fournisseur, ça ne dépend pas du fait qu'il soit local ou pas local. Par contre, une partie de la réactivité dépend aussi très fort de la ligne logistique. Si j'achète des matières aux Etats-Unis, c'est sûr que de cette manière-là, je suis plus susceptible de la changer en dernière minute, même si j'ai un super fournisseur, je l'appelle le matin, il dort encore parce qu'il est aux Etats-Unis, j'attends qu'il se lève, il est 11h. Je lui dis "je veux absolument une nouvelle matière" il me dit ça va, elle te parviendra dans un mois. Mais moi, ce n'est pas ça dont j'ai besoin. Forcément, j'ai un fournisseur local qui me donne des camions l'après-midi. Donc ça, c'est évidemment un avantage. Mais c'est un avantage qui est difficilement chiffrable et qui est surmontable. C'est difficilement chiffrable parce que ça n'a de sens que si j'ai des besoins très variables dans le temps et si je n'ai pas des stocks tampons. Les stocks tampons doivent me permettre de digérer les fluctuations de mon process. En même temps qu'on essaye d'avoir la qualité just good enough, on essaye de travailler sur notre working capital, on va essayer de le limiter. Et donc, on travaille avec beaucoup d'énergie sur la limitation de notre stock. Et donc, sur cet aspect-là aussi, on est en train de perdre du mou aujourd'hui parce qu'on est dans un, le verre c'est de la commodité pour l'essentiel. C'est-à-dire, ce qui me distingue de mon voisin, de mon concurrent, c'est un peu mon service, mais c'est surtout mon prix. Et donc, une autre manière de travailler sur mon prix, c'est de ne pas avoir de stock. Et là, quand on travaille avec peu de stock, on retrouve un avantage d'acheter local. Mais à ce moment-là, il faut combiner deux avantages, il faut acheter local et il faut travailler avec un fournisseur qui est réactif. Parce que, encore une fois, cet avantage-là est gommé si mon fournisseur me dit "vous êtes bien gentil mais je travaille pour toi par batch et mon prochain batch pour vous, je ne sais pas le produire avant un mois". Là il ne va pas m'aider.

**Selon vous, quelles sont les clés de la réussite en termes d'approvisionnement en circuit court ?**

Je crois qu'on les a listées à peu près toutes. L'achat local n'a de sens que s'il est compétitif. Donc un achat local qui abuse de sa position locale n'a pas de sens. Et donc, ça sera un risque. Je peux faire des efforts pour acheter local et avoir une qualité qui est un peu moins bonne mais il faut qu'il assure une qualité suffisante. Ça c'est le deuxième facteur de succès. Il n'a pas besoin d'assurer la meilleure des qualités mais il a besoin d'assurer une qualité suffisante. Et le troisième point, c'est le dernier point qu'on a abordé. Il doit pouvoir faire un avantage de sa proximité géographique en nous donnant de la flexibilité.

S'il est compétitif, s'il fait de la qualité juste suffisante et s'il est pro pour avoir vraiment un avantage, pourquoi est-ce que j'irais chercher ailleurs ?

### **Est-ce qu'il y a des risques de se lancer dans un partenariat avec un fournisseur local ?**

Même si on a un fournisseur qui remplit ces trois conditions, le risque qu'on peut avoir, c'est l'interdépendance. C'est-à-dire, l'un et l'autre, on a besoin de l'autre pour survivre. Parce que lui a fait un avantage de sa position locale, moi j'ai fait un avantage de sa position locale, on va très bien tous les deux. Mais il arrive quelque chose à l'un des deux, les deux souffrent. Parce qu'on est devenus interdépendants. En général, si je vais très loin, je vais toujours trouver une alternative. Mais si je vais tout près, le jour où lui il a un problème, ou moi j'ai un problème, on se tue l'un l'autre. Donc ça, c'est l'inconvénient du local. Quand on est dans une position monopolistique pour moi, même si on remplit les facteurs clé de succès dont on a parlé tantôt, c'est l'interdépendance qu'on peut avoir.

### **Avez-vous quelque chose à rajouter ?**

Le programme de sustainability et de l'emprunte carbone est en train de prendre de l'importance maintenant. Il ne nous arrête pas encore aujourd'hui mais nous affectera demain. Elle ne nous affecte pas aujourd'hui parce que tout ce qui est transport n'est pas dans le système, on ne paye pas les tonnes CO2 du transport aujourd'hui. Mais ça va arriver demain. Et ça va être un facteur qui va changer l'appréciation de ce qui est local et pas local. Parce que, aujourd'hui, on recherche un optimum économique. Il y aura une distorsion de cet optimum économique quand ça coûtera plus cher, quand, au-delà du fuel, quand le prix du fuel du camion interviendra dans autre chose que le tarif du chauffeur mais interviendra aussi l'émission CO2 que le camion va émettre, là on va changer un petit peu ce qu'on peut considérer comme local et pas local.

En Europe, on a l'émission tribune system. Ça veut dire que quand certaines industries émettent, elles doivent payer des taxes CO2. Ça ne considère pas les transports. Si on demeure, on devra payer des taxes CO2, on n'en est pas encore là du tout pour les transports. C'est en train d'être discuté en Europe. Donc aujourd'hui, je n'ai pas de pénalité si je vais chercher loin. On discute pour l'instant, mais ça n'existe pas encore, des systèmes de régulation qui font que, aux frontières de l'Europe (mais là, on dépasse de loin ce qu'on appelle local, circuit court) on va mettre des barrières. Nous en Europe, dans l'industrie, on doit respecter des règles. On a des surcoûts qui sont liés à ces émissions de CO2. On doit s'améliorer par rapport à ça. On fait des investissements importants par rapport à ça. Il n'est pas normal qu'une personne qui vienne d'en dehors de l'Europe, qui n'est pas soumis à ces règles puisse rentrer comme ça et venir me faire de la concurrence. Donc, on va sans doute un jour, mais on n'en est pas là, on est en train de discuter de ça pour certains secteurs. Et nous, dans mon métier, on n'est pas concernés par ça aujourd'hui, on va voir arriver des taxes ou des surcoûts aux frontières qui nous permettent de travailler les uns et les autres de manière équivalente. Qui nous permette de ne pas avoir de distorsion trop importante entre ceux qui doivent respecter une règle et ceux qui ne doivent pas les respecter dans leur pays de production. Tout ça va jouer un petit peu sur la définition de ce qui est court et pas court mais ça ne va pas faire des révolutions, je pense, à court terme. Ça va un peu bouger la forme de la sphère courte ou proche ou pas proche. Ça ne va pas faire un big bang. Mais ça va nous amener à travailler un peu plus local quand-même.

## Annexe 4 : Retranscription de l'interview avec Valentine Donck

### **Marie Gilson et Marie Kuyper : Pouvez-vous vous présenter et présenter ce que vous faites chez Valbiom ?**

Valentine Donck : On est une ASBL. On s'occupe de tout ce qui est valorisation de la biomasse non-alimentaire. Dans un souci aussi de ne pas faire concurrence aux cultures alimentaires mais donc c'est aussi la valorisation des co-produits de culture alimentaire. Ça peut être valorisation en matériaux, en énergie. Ici, ma mission est de promouvoir la culture du chanvre en essayant de monter une filière chanvre textile et de faire le maximum d'étapes le plus localement possible. On a déjà développé un tissu ici à base de chanvre, de laine et de lin. Et là, en tout cas pour le fil, le chanvre et la laine étaient belges et puis on a fait filer en France. Et puis c'est sûr que qui dit textile dit "étape industrielle". Et là, il faut des usines. Et on n'en a pas beaucoup évidemment. Ce n'est pas des petits ateliers quoi.

### **Comment définiriez-vous le circuit court ? Quels sont les critères pour rentrer dans un circuit court ?**

Ça dépend dans quel secteur on est. Si c'est au niveau d'étapes et nombre d'intermédiaires. Disons qu'au niveau étapes, on ne sait pas faire en moins d'étapes que ce qu'il n'y a au niveau industriel. Et puis on va chercher des maillons le plus près de chez nous mais il faut qu'ils puissent faire ce dont on a besoin. Par exemple, ici, on a fait chanvre - laine, et pour ça il faut aller dans une filature laine et celle qu'on a trouvée était à 900 kilomètres.

Je sais qui circuit court, c'est aussi réduire le nombre d'intermédiaires et tout ça. Ici, on n'est pas dans un cas de figure réaliste dans le secteur économique parce qu'on est une asbl. On produit des tissus mais c'est assez spécial. On sait vendre du tissu mais c'est dans un but de recherche. Donc on met en pratique notre recherche en faisant de la matière chez les industriels. On vend ceci et avec les bénéfices, on refait de la recherche. Et donc, on n'est pas des commerçants classiques.

### **Donc vous êtes porteurs de projets. Ce que vous voulez, c'est créer du savoir ?**

C'est du savoir public. Parce qu'on est subsidiés par la région wallonne. On communique sur ce qu'on fait et ça ne nous appartient pas.

### **Est-ce que vous auriez d'autres exemples de projets inscrits dans des circuits courts également ?**

Oui. Il y a des agriculteurs qui cultivent du miscanthus. L'idée c'est de chauffer une chaudière commune d'un collectif, par exemple. Et donc, là, c'est produire la matière énergétique juste à côté pour une utilisation énergie par exemple.

### **Selon vous, quels sont les avantages et inconvénients dans la pratique du circuit court ?**

Peut-être que je dois dire, pour être honnête, que je me suis occupée d'une ASBL qui s'appelait "saveurs paysannes" pendant x années et c'était la promotion des circuits courts. Donc, c'est un sujet qui n'est pas neutre pour moi. Donc voilà, je suis évidemment pour relocaliser l'économie, recréer des maillages. Ici, on est au niveau industriel donc ce n'est pas à l'échelle d'un atelier qui fait des fromages de chèvre. C'est quand-même des enrichissements différents. Et donc, au niveau industriel, on a plus grand chose au niveau maillage mais on a encore. Et donc, l'idée c'est de maintenir ce maillage et de, petit à petit, le réétouffer. Je pense que ça a tout son sens. Par contre, le gros désavantage du local, c'est le prix. Ici, par exemple, on est en train réfléchir à faire un produit fini à partir du tissu. On sème des champs, ici on va mettre 2 hectares. L'idée c'est d'aller jusqu'à un tissu et même quelques produits finis. Et donc, j'ai été me renseigner dans des ETA (des entreprises de travail adapté), dans une prison et dans une maison d'enseignement social pour avoir des prix pour la confection qui soit accessible. Enfin, c'est chouette aussi d'aller voir en prison, d'aller voir les personnes qui feraient peut-être le projet. Ça a du sens aussi

mais il y a aussi une obligation économique pour arriver à quelque chose qui soit réaliste. En tout cas je parle au niveau textile.

**Au niveau textile, vous disiez que vous aviez quelques intermédiaires au sein de la chaîne de production.**

Là ce n'est pas que des intermédiaires quelque part. C'est des étapes de transformation. Donc je n'appellerai pas ça des intermédiaires finalement. Donc, on cultive la paille de chanvre. Et puis, il y a une étape qui est incompressible qui est le teillage. C'est une première étape industrielle où on sépare la fibre du reste. Et puis, on doit peigner, dégommer. Et puis on doit filer, et puis on doit tisser et puis on doit encore emmeubler. Ça c'est si on veut un tissu et puis un tissu de qualité. Après, j'appellerais plutôt intermédiaire, ceux entre ceux qui produisent (c'est-à-dire nous) et puis le consommateur final. Et là on a ici (on n'est pas vraiment un modèle représentatif, on a différentes options comme on est aussi dans un produit qui démarre etc.), on propose à des magasins de prendre en dépôt et comme ça, ils ne prennent pas de risque. Mais la loi du dépôt, c'est comme ça en design etc. c'est qu'alors, du coup, leur marge est plus faible. Mais il y a d'autres magasins qui décident de nous acheter de la matière pour la revendre et alors, là ils ont des marges grossistes. Mais donc, il y a souvent qu'un intermédiaire, c'est nous et le magasin.

**Et vous remarquez que comme il y a plus d'intermédiaires sur le circuit, certains jobs doivent être internalisés par soit le producteur, soit le magasin ?**

Oui !

**Est-ce significatif dans les coûts ou dans la charge de travail que ça représente ?**

Je pense que, ici, c'est parce qu'on n'est pas dans un modèle économique. On est dans un modèle de recherche, dans quelque chose de subsidié, etc. On peut fonctionner comme ça. Mais quelque part, ça ne serait pas possible avec des quantités plus importantes etc. Là on serait obligés de fonctionner différemment. Ou bien, il faudrait que leur commande minimum soit supérieure parce qu'ici, ce sont des petites commandes. Ou bien, il faudrait déléguer à un grossiste qui lui ferait le travail, qui aurait l'équipement. Parce qu'ici, on est encore dans du tissu, c'est encore différent mais c'est tout un bazar de couper 10 mètres de tissus. Il faut aussi l'installation. Donc moi, je fais ça sur la table de ping-pong qu'il y a à mon bureau ou bien dans mon salon. Mais bon, ce n'est pas professionnel. Ici, je mettrais plus l'accent, au niveau circuit court, sur le nombre de kilomètres parcourus plutôt que sur le nombre d'intermédiaires.

**Qu'est-ce que cette proximité géographique vous apporte ? En dehors des coûts environnementaux.**

Le lien est agréable, c'est chouette de savoir d'où viennent les choses, à qui on les vend, etc. Mais la motivation, c'est, à part égale, économique (recréer de la valeur ajoutée localement) et écologique (diminuer les transports, les matières, etc.) Donc voilà, ça c'est quand-même les principales motivations.

**Est-ce que vous repérez des facteurs clés de succès pour se lancer dans le circuit court ?**

Les clés du succès c'est, quel que soit le secteur, le professionnalisme de chacun dans son secteur qui est important. Et donc, ça c'est peut-être quelques fois encore difficile. Au niveau circuit court. Parce que quelques fois, il faut avoir 5 casquettes différentes. Donc je pense que le circuit court, oui, mais où les gens sont quand-même spécialisés et où chacun fait quand-même son métier.

**Qu'entendez-vous dans ce professionnalisme ?**

Ici, dans le textile, c'est encore autre chose que l'alimentaire évidemment. Mais, ici, on a la chance d'avoir une équipe « com » au bureau. Et donc, elle s'occupe de la communication et elle fait ça super bien. Donc, c'est elle qui va mettre sur Instagram, sur Facebook, etc. Pour qu'on attire l'attention sur ce

qu'on fait. Mais bon, chacun peut le faire mais c'est compliqué. Par exemple, designer son image de marque, c'est bien de mettre ça dans les mains de professionnels. Après, pour l'agriculture, ici, on travaille avec un agriculteur hyper professionnel. On vient d'aller voir son champ et il est parfait. Enfin, voilà, c'est son métier. Il a très très bien fait ça.

**Est-ce que vous voyez des risques et des limites au circuit court ?**

Alors, là, je vais peut-être parler plus généralement que pour moi mais c'est le risque d'être au four et au moulin. De gérer 5 casquettes et de s'épuiser. Mais donc, là je ne parle pas spécialement de notre situation. Ici, pour notre situation, on va être dans un produit de niche, inévitablement. Mais il n'y a pas beaucoup de risques. La demande, les gens en parlent beaucoup. Tout le monde attend notre chanvre. Après, ici, on verra quand on aura un tissu 100% chanvre, si les gens voudront l'acheter quand ils verront le prix. Mais ça, on le saura dans un an. Mais pour l'instant, on vend en tissu déjà et on le vend. On voit les personnes, que ce n'est pas le tissu idéal encore. Mais la motivation d'acheter quelque chose de local fait surmonter le fait que ce n'est peut-être pas le tissu que les gens imaginaient à l'avance mais ils se disent "ok, c'est ça qui existe. Je vais utiliser ce tissu dans son potentiel et je fais avec ce que j'ai parce que je veux du local". C'est plutôt positif.

## Annexe 5 : Retranscription de l'interview avec Charlotte de Bellefroid

### **Marie Gilson et Marie Kuypers : Est-ce que vous pouvez brièvement vous présenter ?**

Charlotte de Bellefroid : Oui, je m'appelle Charlotte, Charlotte de Bellefroid. Je suis responsable du marketing et de la communication. J'ai rejoint IsoHemp il y a presque 3 ans et demi maintenant. On est fabricant de bloc de chanvre. C'est un matériau isolant et 100 pourcent naturel. Donc on travaille avec 3 ingrédients : du chanvre, de la chaux et de l'eau, juste 3 ingrédients. Dans un but d'offrir plus de confort aux habitants, de proposer une solution pour pouvoir décarboner ce secteur de la construction qui est vraiment un gros émetteur de carbone. Il est temps de changer les solutions et de pouvoir proposer quelque chose d'un peu plus durable. Le circuit court chez nous c'est surtout au niveau du chanvre que ça se joue, quoi que non sur toutes nos matières premières en fait, parce que la chaux aussi. Ça a vraiment été intégré depuis le début de la société. Ce n'est pas tout de proposer des matériaux qui soient respectueux de l'environnement, c'est aussi de notre devoir et de notre responsabilité de produire de manière la plus correcte, aussi par rapport à ce qu'on attend de nos clients sur chantier. Alors, ce n'est pas toujours possible partout mais en tout cas on essaye d'y veiller un maximum. Voilà pour l'introduction.

### **Vous parliez justement de vos clients, est ce que vous vendez plus à des entreprises ou plutôt à des particuliers ?**

On vend de facto à des entreprises parce que c'est eux les distributeurs qui vendent directement aux clients, qui sont soit des particuliers soit c'est même en général l'entrepreneur qui achète les matériaux. Maintenant au niveau du chiffre, nous, on est quand même en contact avec ces porteurs de projet parce que l'on doit quand même les accompagner et les guider. Donc, c'est encore souvent le particulier qui fait le choix de construire ou de rénover sa maison de cette façon-là, soutenu ou pas par son architecte. Si pas, c'est à nous de former l'architecte et de le conscientiser à ces enjeux-là. Même chose pour les entrepreneurs qui ne sont pas toujours au courant de ces matières, enfin de ces nouveaux matériaux. On doit pouvoir les former aussi. Donc tout ça, c'est vraiment pour la description, après au niveau du chiffre d'affaires on fait 60% de notre chiffre d'affaires en Belgique. Le reste part à l'étranger. Quand on parle d'étranger c'est vraiment majoritairement les pays limitrophes. On travaille principalement sur la France, le Luxembourg et les Pays-Bas. Et puis, du fait de notre particularité, de notre statut unique, il n'y a pas beaucoup de concurrence actuellement. Nous sommes clairement ceux qui sommes les plus développés et le plus loin dans cette technologie-là et dans ce savoir-faire-ci. On a parfois des produits qui s'exportent vraiment loin, très loin. Ce qui d'un point de vue bêtement environnemental n'a pas non plus un sens incroyable aujourd'hui. Donc, sur ces marchés-là, qui tendent à se développer, les demandes, ce n'est pas nous qui les cherchons, les demandes arrivent. Mais on est en train de réfléchir avec eux, justement pour pouvoir vendre une licence, une franchise. Les choses sont encore en réflexion pour pouvoir implanter une usine de production là-bas. Ça, ça ferait vraiment sens. Mais, c'est des projets qui sont en cours de réflexion. Envoyer des blocs par conteneurs en Australie, le coût du transport est tout aussi cher que le coût de la matière première. On le fait aujourd'hui parce qu'il y a des demandes et donc on y répond mais ce n'est pas quelque chose qu'on cherche. Le cœur du business c'est vraiment ici, l'Europe et les pays limitrophes principalement.

**Vous parliez justement de cette proximité géographique donc vous travaillez beaucoup dans les pays limitrophes ou en Belgique. Est-ce qu'il y a aussi des facilités, est ce qu'il y a cette conscience écologique qui se retrouve mais est ce qu'il y a aussi d'autres facteurs vous pensez qui rapprochent en termes de fonctionnement, même de législation, quelque chose que vous retrouvez et qui est plus simple dans des pays limitrophes qu'aller jusqu'en Australie ?**

Non, en tout cas plus simple, tout est fait pour. Comme on est dans un matériau de construction, il est quand même normé on a des agréments techniques et des choses qui sont validés d'un point de vue belge. Du coup validé dans des normes européennes, mais même chaque pays a des approches très très différentes. En termes de valeurs, peut être que, justement, ceux qui viennent nous chercher de l'étranger attachent une plus grande importance encore à ces valeurs vertes. Le produit a d'autres atouts pas uniquement le vert. Je pense que même plus de 50% des gens, même parfois plus, s'en foutent que ce soit un produit vert. Ils optent aussi pour les autres qualités du matériau. C'est donc plus la cerise sur le gâteau. On a vraiment de deux types de gens : ceux pour qui c'est la cerise sur le gâteau et qui ont opté pour toute une série d'avantages purement techniques et puis ceux pour qui c'était une évidence parce qu'ils voulaient construire vert et puis le produit coche toutes les autres cases. C'est assez 50/50 en fonction du type de projet. Après, il y a des gens qu'on retrouve vraiment parce qu'ils avaient une volonté. Ceux-là, ils sont vraiment très proche de nous, des circuits courts, des matériaux durables, de nature etc. Ils aiment pouvoir venir visiter le site de production, se rendre compte de comment c'est produit. Pour qui c'est important de pouvoir venir parler à des gens qu'ils connaissent, où ils ont l'impression que c'est vraiment la porte à côté.

**On vient de parler un peu plus de côté distribution et de vos clients, maintenant derrière vos matières premières, elles proviennent également de Belgique ?**

Oui, alors plus le chanvre, ça fait effectivement partie des difficultés. La chaux, il y a plein de producteur de chaux en Belgique, donc on travaille avec des partenaires belges. Pour le chanvre, c'est plus compliqué. Nous, on utilise la chènevotte, qui est la partie basse de la plante. C'est en fait un sous-produit de l'agriculture de chanvre. Dans le chanvre, on utilise toutes les parties de la plante et l'élément le plus lucratif est dans les graines. C'est pour tout ce qui est huile, ça part en cosmétiques etc. Le jour où tout ce qui sera CBD sera légalisé, et que tout ça va pouvoir s'étendre, je pense que tout ce côté pharma-là va pouvoir décoller et ramener le plus de sous. Et donc aujourd'hui ce qu'il se passe c'est qu'ils récupèrent encore principalement les fibres. Les fibres, elles, servent en textile ou elles peuvent être intégrées dans des bio plastiques. Ça rend les plastiques beaucoup plus légers et super résistants. Après, nous, on utilise toute la partie basse qui est vraiment la partie bois, qui est à l'intérieur de la plante, qui est assez dure. Elle est normalement utilisée en paillage article ou en litière pour les animaux. On n'est vraiment pas le maillon de la chaîne qui va ramener le plus de sous aux agriculteurs. C'est donc important pour eux d'avoir une chaîne qui soit complète et de pouvoir défibrer correctement au niveau du textile. Malheureusement, cet outil-là il existait en Belgique, ils l'ont monté un peu à la va vite ou ils n'ont pas fait confiance aux bonnes personnes. Je ne sais pas je n'étais pas dans ce truc-là. Et cette usine de défibrage a fait faillite, il en avait une à Marloie. Nous n'avons donc plus de chanvre belge maintenant dans notre production. Mais ce qu'ils produisaient était encore assez marginal. De toute façon, ça n'aurait pas suffi pour nos besoins de production. On va se tourner dans le nord de la France et dans le Sud des Pays-Bas. Ça reste un rayon normalement de maximum 350 km à la ronde. Ce qui reste dans une définition de circuit court assez correcte. Maintenant, c'est des marchés qui doivent encore se développer et ce qui est vraiment la difficulté, de voir comment tous ces maillons et toute cette chaîne complète va pouvoir trouver des débouchés de manière proche. C'est une filière qui est encore assez récente malgré tout.

**Vous parliez justement de votre définition du circuit court. Comment est-ce que vous le voyez ? Quelle est votre approche par rapport au circuit court et comment vous le définiriez ?**

Nous le définissons plus ou moins en termes de km. En tout cas on regarde toujours à trouver l'alternative la plus proche de chez nous. C'est comme ça que ça se définit, mais après si on ne sait pas la trouver, on ne sait pas la trouver. Ici, on n'a pas de soucis. On intègre ça aussi de manière assez générale dans toutes

nos actions, même en termes de communication, de partenariats commerciaux, ou autres. On essaye vraiment de favoriser l'emploi local. Pour nous, c'est quelque chose qui est important. Ça va de pair : local et circuit court. C'est des choses qui vont bien ensemble.

**Vous parliez justement des limites, donc vos fournisseurs qui sont limités en terme de proximité géographique qui serait un inconvénient du circuit court. Est-ce que vous en voyez d'autres.**

Non c'est vraiment la difficulté d'avoir ces personnes juste à côté après c'est pouvoir développer ces filières à côté faire prendre conscience des enjeux. Et donc c'est vrai que souvent on est dans un débat qui est plus long. Après, honnêtement, aujourd'hui je pense que 70% des matériaux de production qui sont produits en Belgique sont exportés. Et à l'inverse, il a énormément d'import qui se fait. Il existe, en fait, toute une filière courte qui est juste à valoriser et qui est là, toute proche. Ça passe, en autre, par beaucoup d'éco-matériaux. C'est le bon point, je trouve. Mais on a un savoir-faire qui est assez unique ici en Belgique. Il y a plein de belles initiatives à pouvoir mettre en avant. Les gens ne sont pas toujours conscients de tout ça. Pour certaines personnes c'est vraiment très important mais pour d'autres, ils s'en foutent, ils veulent juste un matériau qui soit performant et la provenance leur est assez égale.

**Pour vous en tant que IsoHemp, quels seraient les avantages en dehors de cette proximité? Donc il y a le côté écologique que vous avez mentionné qui était de limité l'impact en CO2. Est ce qu'il y a d'autres avantages que vous pouvez voir, que ce soit d'un point de vue de la logistique ou même économique, etc. ?**

Oui évidemment, parce que c'est limiter les transports. Après, d'un point de vue économique, ce n'est pas toujours évident parfois ces alternatives sont plus chères. Mais moi je pense vraiment que tous ce qui est contact social et savoir que c'est la personne X ou Y qu'on fait venir ou avec lesquelles on travaille, ça donne évidemment beaucoup de sens.

**Et le fait d'avoir ce contact avec le client, est ce que vous avez plus de facilités à négocier les quantités, le prix etc. ? Ou vous ne prenez pas ça en compte ?**

Non, enfin, quand tu parles de client tu parles de celui qui va acheter le matériau ?

**Oui**

Non parce que de toute façon tout passe par un distributeur. C'est des prix qui sont fixes et annoncés donc la marge de négociation là-dessus elle n'est pas énorme du tout.

**D'un point de vue de la communication, vous disiez justement que c'est intéressant d'avoir ce retour. Il peut y avoir cette communication avec de prime à bord d'un les fournisseurs, cette proximité qui permet justement un rapport plus humain. Est-ce que c'est quelque chose qui se ressent fort et qui vous apporte potentiellement des avantages ?**

Oui, chez certaines personnes de nouveaux pas chez tout le monde. Mais effectivement, en tout cas, on est fier de pouvoir le créer en disant « voilà un produit made in Belgium ». Après, les gens sont toujours curieux de savoir d'où vient le chanvre. On a beaucoup de questions par rapport à tout ça. Donc, oui c'est certainement un avantage, mais parce que c'est déjà des personnes conscientisées et qui sont eux-mêmes content de venir visiter chez nous, de rencontrer des gens, etc. Mais c'est certainement un plus oui.

**Est-ce qu'on pourrait maintenant discuter un peu des facteurs clés de succès et les risques aussi que peuvent avoir les circuits courts? Donc quels sont les points qui vous ont vraiment aidé, des savoirs que vous avez développés et qui quand vous les avez développés vous avez compris que 'était vraiment un facteur sur lequel il fallait appuyer et vous a vraiment aidé à vous développer ?**

Je ne sais pas si c'est quelque chose qu'on devait absolument développer ou pas parce que pour nous c'était l'évidence depuis le début. Ça n'a de sens que si on peut trouver des gens près de chez nous qui cultivent près de chez nous etc. Par contre on s'est retrouvé aujourd'hui confronté avec une chanvrière qui a eu un incendie, donc un manque de matières premières, à devoir aller chercher du coup des choses plus temporairement beaucoup plus loin parce qu'on ne pouvait pas avoir une usine qui était à l'arrêt donc on a été se fournir du côté de la Roumaine ou des choses comme ça où il y a beaucoup de champs de chanvre. Mais clairement c'est des coûts de transport qui sont juste inimaginables, même pas juste en termes de coûts parce que nous on transporte une matière qui ne pèse rien c'est super léger. Ce n'est même pas juste le coût euro, c'est aussi le coût carbone. Donc ça fait mal on est effectivement tributaire de ces choses-là. Pour la chaux, c'est moins un problème parce que c'est une industrie qui est déjà bien implantée, depuis toujours. Et donc là, on a aucun soucis à pouvoir s'approvisionner tout près de chez nous. Mais effectivement, c'est parce que cette filière chanvre est encore à ses balbutiements. Enfin ça dépend ou parce qu'en France elle est déjà beaucoup plus implantée. Et quand on parle de franchise ou de licence ou peu importe la forme que ça aura. Avec les partenaires à l'étranger, c'est vraiment ça. C'est de se dire : est-ce que vous avez réfléchi à une filière. On ne parle même pas de la chaux c'est vraiment le chanvre qui est au cœur du débat. Et de dire est ce que vous avez une filière complète près de chez vous. Sachez que ce n'est qu'un sous-produit donc ce n'est pas là-dessus que les agriculteurs vont faire des sous et donc si vous voulez qu'il y ait des agriculteurs qui plantent du chanvre, il faut qu'il y ait des solutions lucratives derrière. Il faut qu'il y ait de l'huile, etc. C'est vraiment sur ce débat de fond là qu'on doit jouer qui au final n'est pas notre core business. On est évidemment actif à pousser le chanvre parce qu'on y croit à 100 pourcents que c'est une plante qui a un bel avenir mais c'est vraiment ça les gros freins. La difficulté c'est d'avoir toute une filière qui soit complète et les maillons complets de la chaîne. Mais ça c'est vraiment propre aux spécificités du produit et à la filière chanvre. Après de manière plus générale dans d'autres secteurs ou département de la société on n'a effectivement pas de problèmes à travailler en circuits courts parce que les alternatives existent et que c'est facile de travailler en local avec des gens du coin, avec de matériaux du coin et toutes ces choses-là.

**Vous expliquiez tantôt que un enjeu clé, par exemple de temps en temps vous avez des gens d'Australie qui demande des produits. C'est aussi le flux de l'information entre guillemets donc partager le savoir d'une certaine manière pour cette franchise potentiellement pour exporter cette solution. Mais à nouveau de manière locale, est que c'est un enjeu que vous pensez clé aussi à cette solution ? Peut-être plus en dehors de juste la solution IsoHemp ?**

Oui, ça c'est clair, on agrandit notre site de production aujourd'hui donc dans quelques semaines on va l'inaugurer. On va passer de 1 million de blocs à 5 millions mais c'est clairement 5 millions de blocs qui seront dédiés et voués à la France, la Belgique, le Luxembourg et les Pays-Bas. On n'ira pas plus loin et peut être même qu'un jour une usine verra le jour en France pour pouvoir alors couvrir France-Italie mais effectivement c'est important de pouvoir travailler par cercles. C'est vraiment des zones qui sont identifiées dans lesquelles on va pouvoir retrouver tous ces maillons de la chaîne et toutes les possibilités du chanvre. Donc on ira d'abord ouvrir ou accompagner des porteurs de projet pour pouvoir ouvrir dans des endroits où effectivement la filière est complète ça c'est un indispensable. Et tout faire partir de chez nous ça n'a aucun sens. On aurait pu faire encore une usine 5 fois plus grande. Ça n'a pas de sens pour nous en tout cas.

**Et aussi cette distribution de l'information entre guillemets, donc sensibiliser les clients même, est ce que vous voyez de un, une évolution potentiellement, les gens se sensibilisent aux causes écologiques derrière ou même une connaissance du produit ?**

Pour eux, ça passe quand même fort en second plan finalement. Bien que j'aie l'impression que ça se conscientise de plus en plus mais j'ai peut-être sans doute un regard un peu tronqué parce que pour moi-même c'est un critère qui est important. On a parlé de toute cette crise du covid etc., à refavoriser tout ce qui est circuit court, au commerce local. Apparemment les gens sont déjà en train de reprendre leurs vieilles habitudes donc je pense que pour certains convaincus ça le restera. Pour les autres, ça reste une bataille du prix ou d'autres avantages certainement. Pour moi, c'est vraiment plus la cerise sur le gâteau pour la plupart des gens. Mais elle est valorisée comme tel.

**Dans la définition que nous avons construite, la distance était définie à 100km, un rayon de 100km. Si j'ai bien compris pour vous c'est un peu compliqué parce que le chanvre vient de France en ce moment ?**

Ce n'est même pas possible pour pouvoir subvenir à tous les besoins de production. Même s'il y avait du chanvre à plein d'endroits en Belgique ce ne serait absolument pas possible d'avoir tout à 100km parce que les besoins sont quand même trop importants donc je pense que ça dépend très très fortement des biens, des matériaux qui sont produits et à mon avis chaque secteur, voir même chaque type de produit a une définition de circuit court qui lui est propre.

**Et niveau clients, avoir un rayon de 100 km, j'imagine que ça vous limite fort à un marché trop faible ?**

Oui, on est déjà à un marché de niche il faut imaginer que la construction de bois c'est 10% de la construction en Belgique ce qui est déjà gigantesque et nous là-dedans, on doit avoir je ne sais pas 0.5; 0.6 %. Si on arrive à 1% ce serait déjà génial. Donc ce n'est pas possible de pouvoir croire il y a aussi toute une industrialisation qui est importante parce qu'on vient quand même concurrencer des produits, enfin on est dans un des matériaux de la construction qui est vraiment très très très traditionnel. Après, moi je n'aime pas parler de tradition je préfère parler de conventions mais on doit pouvoir faire changer des habitudes et surtout on doit pouvoir répondre à des impératifs de qualité, de performance et tout ça. Oui, c'est super le circuit court comme on l'a fait au tout début où on produisait à la main les premiers blocs mais on ne sait pas faire un business rentable. Enfin on l'a fait, c'est comme ça qu'on a démarré mais sur le long terme si on veut pouvoir offrir des trucs de qualité, il faut pouvoir fournir des produits de qualité. Il faut pouvoir continuer à avancer dans cette industrialisation-là et en tout cas c'était la volonté qu'on avait. C'était de se dire aujourd'hui il a un matériau qui est fantastique qui s'appelle le béton de chanvre qui coche tous ces avantages là en terme de développement durable et en terme de construction, comment est-ce qu'on fait pour le rendre accessible au plus grand nombre. La réponse a été on le met sous la forme d'un bloc comme ça il est maçonnable par n'importe qui. Et puis comment est-ce que cette matière, le chanvre, c'est avec ce végétal là qu'on a envie de travailler et pas un autre donc la question est à chaque fois posée comme ça. Et puis où est-ce qu'on peut trouver le chanvre le plus proche il y en avait un peu en Belgique à ce moment-là et ça reviendra en Belgique je suis sûre que cette filière va renaître ici dans les prochains mois les prochaines années peut être ca je n'en sais rien; Mais voilà ça passe par tous ces critères. Et ce n'est pas la même chose quand on achète un bien chez le boucher ou le boulanger où on peut effectivement être vraiment dans une logique de circuit court court court. Mais ils ont d'autres besoins de business. D'autres attentes en termes de chiffre d'affaires et tout ça. Et même d'autres critères de qualité.

**Vous parlez en effet des caractéristiques du produit etc. C'est un nouveau produit dont les gens n'avaient pas vraiment connaissance. Est-ce que ça été compliqué de vendre un peu ces qualités et de faire entrer sa place sur le marché ?**

A nouveau oui et non. En tout cas il est normé et étudié en France depuis un peu avant les années 90. Après la chaux elle a une réputation qui n'est plus à faire. Tous les vieux ponts romains et tout ça, ça tenait déjà par la chaux donc c'est un peu la critique facile de c'est un matériau innovant. Y'a rien d'innovant c'est un végétal mélangé à de la chaux et on a construit des maisons en torchis, en colombage depuis absolument presque toujours donc c'est un peu les critiques de l'industrie. Mais donc effectivement on se bat contre ces aprioris-là. Il faut pouvoir convaincre les architectes surtout et les entrepreneurs. Eux ils signent une garantie décennale. Donc ils engagent 10 ans de responsabilités quand ils signent des plans sur une nouvelle construction et un accompagnement. Nous on existe depuis 9 ans donc tous ceux qui ont placé des blocs jusque-là étaient peut-être un peu fous. Peut-être que du coup, d'ici quelques mois quand fêtera les 10 ans les choses vont s'accélérer. C'est en tout cas la critique facile des gens quand ils n'ont pas envie d'entendre. Après la chaux vient vraiment fossiliser et calcifier le produit, il devient de la pierre calcaire. Donc, en termes de critiques, c'est assez léger. Ça dépend de qui veut l'entendre.

**Peut-être un point général si vous avez quelque chose à ajouter, une question qu'on ne vous aurait pas posée ?**

Non pour moi c'est ça. Après c'est toujours quand on parle de cette définition, quand on cherche à définir les choses souvent on exclut. On en exclut beaucoup d'autre. Je trouve que c'est toujours un peu la difficulté. On a eu, c'était sur un autre sujet qui un peu relié, mais ils ont décidé de faire un label qui s'appelle le label Biosourcé qui était de pouvoir mettre un cachet en disant ce produit là il est issue de la biomasse. En fait, ils ont opté pour des normes à gauche à droite et finalement on est exclu de ce label. En tout cas en tant qu'isolant parce que le chanvre est super léger et la chaux super lourde. Donc ils ont fait des normes où au lieu de considérer le pourcentage, ils ont regardé le pourcentage en poids. Parce qu'à un moment on fait une norme, on tranche mais on se retrouve exclu alors qu'honnêtement on a un produit qui s'y retrouve bien. Et donc ça je trouve que c'est toujours un peu la difficulté quand on veut définir alors aujourd'hui on est aussi pas mal inclus dans tous des trucs où on nous demande c'est quoi la définition de la construction circulaire. On nous nomme comme experts mais finalement dans la tête des gens, est-ce que c'est clair ? Ça veut dire quoi un produit circulaire ? Alors ici, ok on revalorise un déchet, un sous-produit mais finalement quoi ? Il était aussi bien sur le champ. On redonne de la valeur à quelque chose mais aujourd'hui, moi je ne vois pas mon chantier comme étant quelque chose de circulaire. On a un matériau qui est super durable dans le temps, qui a une grande durée de vie. Alors pour moi ça n'a pas de sens d'imaginer la décomposition du bâtiment. Pensons plutôt à un bâtiment qui pouvoir évoluer parce que de toute façon dans 100 ans, il sera encore debout. Et ça, ça tient la route en termes de développement durable. Parce que on a un matériau qui est isolant et dans 100 ans, il n'aura pas perdu ses qualités isolantes. Donc c'est plus une mise en garde, faisons attention quand on définit parce que l'air de rien on s'enferme souvent et on exclut parfois beaucoup de choses. Et ça c'est vraiment la difficulté des combats dans lesquels on se reprend après le petit coup de cuillère qu'on avait pas vu venir. Je sais que les circuits courts, ils ne peuvent pas dénommer une provenance spécialement dans les marchés publics etc. Ils ne peuvent pas exiger des produits belges ou autres. Mais peut être qu'un jour ça arrivera dans des critères mais de nouveau on va peut-être exclure un super produit qui sera produit finalement à peut-être moins de km parce qu'on a un petit pays qui est au milieu. Donc voilà, ça reste des choses compliquées et c'est plus dans la conscientisation des gens je pense. Comment est-ce que cette filière pouvait se constituer, quels sont les alternatives, où est-ce qu'on peut les trouver, et à quel coût environnemental.

## Annexe 6 : Retranscription de l'interview avec Pascal Léglise

### **Marie Gilson et Marie Kuyper : Pouvez-vous brièvement vous présenter et expliquer ce que vous faites chez Carrefour ?**

Pascal Léglise : Oui donc je développe depuis 20 ans ce que l'on appelle aujourd'hui la responsabilité sociétale de l'entreprise. Ceci intègre tout ce qui concerne la qualité et le développement durable. J'ai la gestion du service clientèle et du service après-vente. Et quelques concepts que j'ai mis en place chez Carrefour comme le circuit des producteurs locaux notamment ou les filières qualité Carrefour que je continue de suivre de près puisque j'en suis à la base l'instigateur.

Voilà, on a tout simplement évolué avec le temps puisqu'on faisait de la prose sans le savoir et que petit à petit tout ça s'est formalisé, que ça soit au travers de la gouvernance de l'entreprise (parce qu'il faut quand même savoir que Carrefour est une société française cotée à la bourse et qu'en conséquence de cela, suite à la loi sur la sécurité financière en 2000, tous les groupes cotés à la bourse devaient faire un rapport de développement durable). Et donc, très vite, nous avons mis en place dans tous les pays dans lesquels le groupe est actif (ça touchait les filiales du groupe), un programme de durabilité. On était quelque peu précurseurs en Belgique puisqu'à ce moment-là, personne ne parlait de durabilité en 2000. Ni même mes concurrents d'ailleurs. Test achat ne savait pas ce que c'était. Ils ont sorti leur premier rapport de durabilité en 2005 ou 2006. Donc c'est suite à une règle légale, je dois le reconnaître, que ça s'est mis en place historiquement et puis les programmes de responsabilité de développement durable ont évolué vers ce qu'on appelle aujourd'hui la responsabilité sociétale de l'entreprise. C'est la façon dont une entreprise, de façon volontaire, avec les stakeholders concernés, met en place un programme de durabilité. Et la durabilité c'est l'ensemble des critères environnementaux, sociaux et économiques au travers d'un projet qu'il faut pouvoir développer. Quant à la qualité, ce que j'étais à la base, engagé comme directeur qualité pour Carrefour, c'est l'ensemble des caractéristiques d'un produit ou d'un service qui lui confère l'aptitude de répondre à des attentes explicites et implicites de clients. Il y a 20 ans, des attentes explicites, c'est "le produit doit être bon et pas cher". C'est toujours le cas aujourd'hui, si ce n'est que les attentes implicites de l'époque c'est "tiens, et qu'est-ce que vous faites du bien-être animal ? Tiens, et comment vous protégez l'environnement ? Tiens, est-ce que vous payez correctement les agriculteurs ? etc.". Mais ça, ça n'était pas exprimé, c'était implicite. Et vous pouvez dire, qu'après 20 ans, toute cette somme de critères implicites est devenue explicite. Aujourd'hui, on nous demande très clairement des comptes sur tout ce qu'on fait. Et si vous voyez les différents programmes de responsabilité sociétale de groupes comme le nôtre, tous débattent de ces sujets-là ouvertement. Parce qu'aujourd'hui, le client, le citoyen, nous demande des comptes par rapport à ça. L'ensemble de ces programmes sont jugés par des sociétés, des cabinets d'audit, etc. parce qu'ils font partie de la gouvernance de l'entreprise et sont donc publiés avec l'information financière de l'entreprise. Et donc, vous êtes dans tout ce qu'on appelle "l'information extra-financière". Et à ce titre-là, nous sommes dans le Dow Jones Sustainability Index. On a la chance d'être le 3ème aujourd'hui. Donc c'est la quotation de notre programme de responsabilité sociétale. Nous sommes dans le programme du carbone Disclosure program. Ça c'est le programme international qui mesure la façon dont les entreprises essaient de réduire leur bilan Carbone. Nous sommes notés dans cet index là aussi. Et puis je vous passe les deux autres, qui sont des indexes boursiers mais qui, en même temps, tiennent compte et vous apprécient sur la valeur de votre programme de durabilité. Donc c'est pour vous dire que, ce dont je suis responsable, est à la fois attendu par les actionnaires de notre groupes (puisque c'est de l'information extra-financière qui donne de la valeur à l'action Carrefour). Et sont attendus de l'autre côté, dans nos magasins, par nos clients. Et donc, vous devez avoir un programme qui, à la fois, s'appuie sur ces deux clients (le consommateur et l'actionnaire), pour pouvoir réaliser quelque chose que vous soumettez à des organismes d'audit qui vous disent votre notation.

Et là-dedans, on a le projet des producteurs locaux, qui vous intéressent vous.

## **Donc le gros avantage des producteurs locaux est le fait que ça intéresse vos actionnaires et vos consommateurs ?**

Au début, ça n'était pas le but. Nous avons été un des premiers en 2012, il n'y avait pas beaucoup de gens qui parlaient de producteurs locaux. Et nous avons eu beaucoup d'articles de presse parce que j'avais un patron français qui me disait "c'est bizarre, en Belgique, on a très peu de producteurs locaux dans nos magasins" alors qu'en France, c'était l'habitude. En France, les magasins ont une relation avec les régions qui traitent avec les agriculteurs locaux et qui viennent mettre leurs produits à certaines conditions dans les magasins. Chez nous, en Belgique, ça n'existait pas. Et donc, il m'a demandé de voir s'il était possible de créer un réseau de producteurs locaux. Alors ce que j'ai fait, avec une étudiante de Gembloux, qui faisait son travail de fin d'année là-dessus, on est allés questionner, par province wallonne, les producteurs locaux en leur demandant pourquoi ils redoutaient ou n'aimaient pas commercialiser leur produit via notre réseau. Quand on les a entendus et qu'ils nous ont dit ce qu'ils attendaient de nous, j'ai présenté au comité exécutif Belgique la raison pour laquelle il ne fallait pas le faire. Parce qu'il y avait beaucoup de choses qu'ils attendaient mais qu'ils n'avaient jamais, d'aucun distributeur (notamment les prix, les quantités, les contrats simples, les volumes, etc.). L'étudiante m'a fait un résumé de tout ce que les producteurs attendaient de nous pour pouvoir travailler avec nous. Donc on a fait le chemin à l'envers. Plutôt que d'aller chez eux et de leur imposer nos exigences, on les a écoutés. Et mon patron m'a dit "c'est simple, tu n'as qu'à tout simplement nous dire ce qu'on doit changer chez nous pour travailler avec eux. Et nous avons pris la décision de mettre en place un circuit ultra court, à savoir ; on court-circuite les plateformes d'achat, les plateformes logistiques et le producteur local livre et négocie directement en magasin. Mieux que cela, quand je dis négociier, on ne discute pas son prix. Il vient, il dit "voilà mon produit artisanal, je vous le vends à 100 et je vous conseille de le vendre à 120. Et on applique ça. Donc il n'y a pas d'acheteur. Pas besoin de négociier ! Il n'y a pas de logisticien, pas besoin de discuter. Mais il nous faut une chose dans ce circuit court. C'est qu'on doit s'assurer que le producteur local est inscrit à l'AFSCA. Donc on lui demande son inscription à l'AFSCA (un certificat) et pour le reste, nous lui signons un contrat de deux pages dans lequel il y a toutes les clauses où Carrefour s'engage vis-à-vis de lui. Et il n'a que deux clauses qu'il doit appliquer pour nous. Être enregistré à l'AFSCA et quand il en a la possibilité, venir faire une démonstration en magasin (une par an). Où il vient présenter ses produits aux clients parce qu'il est mieux que nous pour le faire. Et encore, ils ne le font pas tous. Est ça c'est le circuit ultra court qu'on a mis en place et qui a dérangé des petites associations qui elles disaient "mais c'est nous le réseau des circuits courts". Ils ne comprenaient pas pourquoi le grand diable de Carrefour se mettait là-dedans. Et ce qu'ils n'avaient pas vu, c'est la charte qu'on avait éditée, et qui existe toujours, de nos engagements vis-à-vis des producteurs locaux. Parce qu'il y a certains de ces engagements là que même eux ne savaient pas respecter.

## **Dont la négociation des prix ?**

Notamment. Mais nous, il n'y a pas de négociation ! C'est très clair. On ne peut pas être plus transparent que ça. Et donc, vous voyez, on a commencé avec 10 producteurs locaux sur Liège et Mons au travers de deux magasins. Aujourd'hui nous en avons plus de (historiquement on en a connu 1100 et par année nous en avons 850 qui travaillent avec nous pour un assortiment globalement de 11 000 références). Qui se retrouvent dans nos magasins bien entendu. Mais vous avez par exemple une confiture aux fraises, finalement, j'ai minimum 6 références en fonction des régions. Parce qu'alors, avec Gembloux, on a dit "mais c'est quoi un producteur local ?". Et donc, on a regardé ce qui se faisait en France, on a regardé ce qui se faisait au Pays-Bas. Il y a eu l'arrêté que vous avez certainement vu sur les produits artisanaux sur la législation belge et nous nous sommes arrêtés sur la distance de 40 kilomètres maximum par rapport au magasin. L'AFSCA, pour donner des dérogations, des simplifications de mesure à des producteurs artisanaux, parle de 80 kilomètres. S'il y a plus de 80 kilomètres entre le lieu de production et le lieu de vente, l'AFSCA dit "attention, je ne peux pas vous faire une simplification des règles". Nous disons 40 kilomètres. Et nous gérons les exceptions. C'est à dire que j'ai une partie d'exceptions. Et on va y revenir, c'est le cas pour la région de Bruxelles, les 19 communes. Parce que je n'ai pas assez de

producteurs locaux sur Bruxelles. Et donc nous avons donné des dérogations à nos producteurs locaux wallons et flamands s'ils souhaitent venir à Bruxelles et qu'ils en ont les moyens (mais ils le mettent dans leurs prix) de livrer des magasins à Bruxelles, ils peuvent le faire. Mais alors, ma moyenne de 40 kilomètres n'est plus respectée.

### **Pour vous, un circuit court, c'est une vente que se fait à un maximum de 40 km de rayon ?**

Même parfois moins ! Mes concurrents ont fait la même chose - non, ils n'ont pas fait la même chose que nous. Ils ont adopté le concept d'avoir aussi (d'ailleurs ils parlent de) produits locaux - moi je parle de producteurs locaux. Parce que ce qui compte pour Carrefour, c'est la relation avec le producteur. Et si elle est bonne, on aura des produits locaux. Mes concurrents, c'est logique, ils achètent des produits. Et ils passent parfois par des grossistes. Nous on évite au maximum les grossistes. Les grossistes ne sont jamais que le reflet de la volonté des producteurs locaux eux-mêmes et alors c'est eux qui gèrent le grossiste. Jamais nous. Parce que sinon, autrement, on retombe dans les traditions. C'est l'intermédiaire à qui on demande de nous faire soi-disant une ristourne, qui va la chercher sur le dos des autres. Or nous avons une transparence de prix, je vous l'ai dit. Donc à partir du moment où il y aurait un intermédiaire, il doit accepter de nous dire le prix auquel il paye le producteur à la base pour être sûr que le producteur à ce dont il a besoin. Parce que ça, je vais le vérifier.

Ce que je voulais vous dire sur les kilomètres, c'est qu'en France, ils ont opté maintenant sur 20 kilomètres. Parce qu'ils ont déjà des produits régionaux qui généralement se situent dans un rayon de 100 kilomètres. Alors pour la France, c'est logique, la Belgique a la taille d'un département et demi. Si moi, je mets un compas sur Bruxelles, à l'UCL, et je fais 100 kilomètres, je suis déjà dans les pays voisins, pratiquement. Donc chez nous, la notion du local ou du circuit court est évidemment différente que dans d'autres pays. Et ça vous devez aussi intégrer dans un contexte européen. Je pense que 40 kilomètres, c'est bien. Et on vient tout juste de faire une enquête client sur ce qu'eux pensaient et ils nous ont tous dit "au plus proche, au mieux". Et donc, pour eux, les 40 kilomètres sont importants. Et nous avons même maintenant des possibilités, et certains le font déjà, où nous indiquons les kilomètres pour les clients sur l'étiquette. Et on lui dit "vous voyez, c'est à 15 kilomètres du magasin". Et également, mes collègues espagnols, eux ils parlent du 0 kilomètre. Donc mes collègues espagnols ont copié le modèle belge mais ils ont dit "nous on va l'appeler 0 kilomètre". Pour vous donner une idée marketing, il n'y a jamais 0 kilomètre, mais ça veut dire "au plus court, au mieux". Et j'ai un problème quand on augmente les kilomètres. Parce que j'ai des franchisés qui achetaient par eux-mêmes. Ils ne nous ont pas attendu. Mais ils vont me chercher des bières à 80 kilomètres de chez eux. Quel est l'intérêt d'aller me chercher la Blanche de Bruges quand vous êtes à Namur ? Alors vous en venez à quelle considération ? Vous en venez à "quel est le projet marketing ?" Est-ce que le projet marketing c'est d'avoir plein de petits produits locaux mais qui sont faits dans toute la Belgique, que vous offrez alors dans votre magasin en prenant ceux qui sont les plus connus et que le client va acheter. Et alors vous faites un rayon de produits locaux mais issus de toute la Belgique. Ou bien vous dites "nous, ici, on veut sensibiliser dans notre projet le client qu'il y a un producteur qui est à 40 kilomètres et que s'il veut, il peut même aller acheter chez lui, en direct". Puisque nous affichons le nom et l'adresse du producteur local. Et alors, vous dites "je change la mentalité du citoyen et du client en attirant son attention que s'il veut - et pourquoi on avait dit 40 kilomètres : bon an mal an, c'est accessible à vélo - c'est l'occasion d'aller faire vos courses à vélo. Et de découvrir un producteur artisanal. Quand j'ai proposé ça, on m'a dit "Pascal, tu vas envoyer tous nos clients chez les autres !" Et bien non. Ce qu'on a mesuré, c'est que les clients vont chez le producteur local et quand ils sont là-bas, ils voient d'autres produits. Et donc, non seulement ils achètent d'autres produits mais ils demandent au producteur local de mettre ces autres produits chez nous aussi. Parce qu'en bout de course, si vous avez une vie active, tôt ou tard, vous n'avez pas le temps de prendre votre vélo pour aller faire vos courses tous les jours dans tous les producteurs locaux du coin. Mais si vous pouvez retrouver leurs produits dans votre supermarché ou hypermarché, vous êtes heureuses parce que vous savez d'où ils viennent. Et donc vous voyez, nous avons rempli un rôle là tout à fait complémentaire. Et le producteur local disait "le fait d'avoir mis mon produit (il ne sait jamais tous les

mettre, il met deux ou trois références mais il en fait 50) dans le magasin Carrefour qui était à 5 kilomètres de chez lui, lui a fait augmenter son chiffre d'affaires. Non seulement chez Carrefour mais chez lui parce qu'il avait des clients Carrefour qui venaient acheter chez lui. Et donc, ça c'est vraiment une solution "1+1=3". Et ça c'était l'essence même de mon projet. Je suis patron de la durabilité. Mais vous pouvez tomber sur un patron plus commercial qui va dire "oui, il faut que les top 10 des produits dits artisanaux belges se trouvent dans tous nos magasins". Mais ça c'est un autre modèle. Et donc votre distance que vous allez discuter vous, c'est dans ce deuxième cas. Parce que vous allez dire "jusqu'où est-ce qu'on peut dire que c'est un circuit court ?" Tandis que moi, le circuit court, c'était pour que le client puisse par lui-même, à vélo, aller acheter chez l'artisan. Alors, on n'a pas su vendre ça. Le client est très bizarre dans ses réactions. Il reconnaît Carrefour - dans les études qu'on fait sur la Belgique, Carrefour est reconnu pour son circuit des producteurs locaux. Largement devant tous les autres. Ils ont beau changer leur nom. J'aime beaucoup mes collègues de Belhaize, mais c'est du marketing ça. Il a mis dedans, tous les producteurs belges. Parce que moi, je vous ai dit le nombre de producteurs locaux qu'on a connu (plus de 1150) et si je vous mets les producteurs belges qui passent par notre centrale d'achat, je suis à 4000. Quand vous écoutez la pub de Delhaize, ils ont pris les deux, forcément. Ils annoncent 3000 et des. C'est logique, ils sont un peu inférieurs à nous parce qu'ils n'ont pas des hypermarchés comme nous. Et donc, il faut savoir de quoi on parle. Parce que moi, j'ai Jupiler qui a dit "moi aussi je suis local à Liège". Est-ce que la Jupiler est un produit local ? C'est bizarre quand-même. C'est un produit belge ! Et donc vous avez tout ce débat qui dans les années qui ont suivi, s'est ouvert parce qu'on a dit « oui mais c'est quoi un produit local » ? Et donc, aujourd'hui, nous faisons des études de clients et de non-clients, et on leur pose la question "c'est quoi pour vous un produit local ?". Parce qu'on veut changer la dénomination. Produit local crée trop de "tout le monde est local aujourd'hui". Si vous êtes belge, vous êtes local. Mais ce n'est pas ça nous ! Et alors, nous allons changer notre concept en circuit court. Et ce qui nous dérange (parce qu'il y a dû pour et du contre) c'est que nous, le concept s'appelait "les producteurs locaux près de chez vous" et qu'on parle plus du nom "producteur". On parle circuit. On donne une connotation logistique là où on voulait donner une connotation humaniste. Celui qu'on mettait en avant, c'était le producteur, l'artisan. Et comme certains de nos concurrents mette une connotation sur le produit lui-même pour vous faire saliver, c'est normal. Donc vous voyez, en marketing, on a déjà trois issues différentes. Soit on met en exergue l'aspect logistique, soit le produit lui-même, soit le producteur. Et vous pouvez avoir une combinaison de l'ensemble. Et donc, déjà dans la réflexion, est-ce que l'assortiment que vous allez mettre au point et commercialiser vise à me comporter et à mettre en évidence que des producteurs artisanaux autour de vos magasins dans un rayon défini (et donc vous êtes dans un rayon ultra local comme disent mes collègues français) ? Et donc c'est des choix. Quand vous examinez déjà tous les concepts sur la table au sein de différentes enseignes qui existent dans votre secteur, je peux vous dire qu'il y a au moins 3 programmes différents. Mais l'observateur, parfois il dit "tout ça c'est le même sac, allez tous dedans". Totalement faux, il ne connaît pas notre business. Il ne sait pas comment on fonctionne. Vous pouvez le dire, vous avez parfois des profs comme ça, ça m'épate, ils ne font pas la différence. Soit. Donc l'un dans l'autre, vous voyez ce sont les questions de base qu'on a dû se poser. Aujourd'hui je reconnais qu'avec les magasins franchisés, je suis confronté au deuxième type de circuit parce qu'eux, quand ils ont développé le concept des produits locaux, ils ont d'abord voulu avoir des produits chez eux. Et donc, ce qui les intéressait, c'est quand vous avez un grossiste qui arrive et qui sort un catalogue avec mille produits locaux. Et alors il leur dit "voilà, choisissez les produits que vous voulez, vous me faites vos commandes et moi je viens vous les apporter". Oui mais, il y a un intermédiaire là-dedans qui doit se payer. Puis l'intermédiaire, bien souvent, il ne sait pas gérer tous les produits différents. Donc il y a un deuxième qui arrive parce qu'il y en a un qui est spécialisé pour les produits frais, les produits laitiers, l'autre pour le vin ou la bière, etc. Et puis seulement, vous arrivez au véritable artisan. Lui dit "vous savez, je ne suis quand même pas bien payé quand je prends tous ces circuits compliqués. Je préfère vendre mes produits dans ma ferme. Et nous, c'est celui-là qui nous intéressait. Et c'est pour ça qu'on a fait une charte des engagements de Carrefour vis-à-vis de lui pour qu'il ait toute confiance à travailler avec nous. Et ça, ça a été une révolution parce que le résumé de notre opération, c'est Carrefour qui se met à la taille des producteurs locaux. Et pas le contraire (via des

grossistes). Et ça, vous pouvez aller dans tous nos magasins intégrés (franchisés, je ne peux pas encore vous le confirmer) dans le rayon des producteurs locaux, vous verrez la charte qui est là. Et vous allez voir les producteurs locaux. Si vous m'en trouvez des qui sont à plus de 40 kilomètres, vous m'appelez. J'ai quand même 10% d'exceptions mais c'est tout à fait acceptable.

On veut passer maintenant à la dénomination du circuit court mais on va continuer de mettre de photos des producteurs avec leur adresse. Pour que le client puisse se dire "tiens, c'est la ferme qui est ici en face". Mais on va appeler ça le circuit court parce que c'est les éléments qui intéressent le grand public.

**Le problème avec le circuit court comme nous le définissons, c'est qu'il ne va pas pouvoir englober les cas d'artisans qui utilisent un grossiste.**

Oui, c'est ce qu'on fait, nous avons dans l'ordre de 10% d'exception. Mais entendons-nous, j'ai toujours la relation avec le producteur local. Moi je n'ai pas des vrais grossistes. Ce qu'on a ce sont des producteurs locaux que je réunis tous les trois mois par province. Et on discute ensemble sur nos réussites commerciales, sur ce qui ne va pas et puis on les écoute parce que la vie dans un magasin, ce n'est pas toujours simple. De temps en temps, on n'est pas bien reçus, il y a quelque chose qui ne va pas. Ou quelqu'un a déplacé le produit où il ne devrait pas. Bref, ils ont le droit de s'exprimer et de nous donner leur point de vue. Ce qui nous permet de progresser. Ils ont le personnel du magasin en face d'eux, donc le personnel leur exprime leur doléance parce qu'on a beau être producteur local, les doigts de pieds en éventail ce n'est pas toujours le nec plus ultra. On doit les aider beaucoup aussi pour fonctionner correctement. Et donc, on a ces échanges qui se font. Et parfois, entre eux, ils se mettent d'accord. Et ils disent "on n'habite pas loin l'un de l'autre, est-ce qu'on ne se trouverait pas un moyen de livraison unique pour faire la tournée ?". J'ai comme ça un gars qui a une plateforme et qui reçoit tous les produits des producteurs locaux avoisinants, qu'il met dans son frigo et puis, il fait la livraison pour 5 ou 6 producteurs locaux. Je ne pense pas qu'il faut se l'interdire. Parce que même dans circuit court, dans notre enquête client, c'est un point qui m'a étonné. Pour les clients, ce qui comptait, c'étaient les kilomètres et s'il y avait un intermédiaire, ça lui était égal. Et il y a un autre point qui comptait, c'est de s'assurer que le producteur était bien payé. [Partage d'écran]

Ce sont les engagements qu'on a depuis bientôt 10 ans et c'est audité chaque année. Ça nous a valu d'ailleurs un label à la région wallonne : Relation directe entre le producteur et le magasin. Respect des rythmes et des volumes de production. Ils n'ont pas à nous garantir de volume. Prix juste et délai de paiement 30 jours donc ils sont payés ce qu'ils nous demandent. Liberté, ça c'est important. On ne leur interdit pas (ce que font pas mal de mes collègues) de livrer leurs produits chez les concurrents. Et notamment, j'ai un collègue direct - Farm - qui interdit aux producteurs locaux de livrer la grande distribution. Comme protectionnisme il n'y a pas mieux ! De quel droit ? Ça m'interpelle beaucoup ça. Parce que le producteur local, plus il a des clients différents, plus il a des opportunités de s'y retrouver. Si on pense à l'intérêt du producteur, on n'a pas à lui dire chez qui il peut aller vendre ou pas. Transparence et authenticité, c'est notre engagement du nom, de l'adresse, des coordonnées pour notre clientèle pour ceux qui l'autorisent. L'administration simplifiée, contrat adapté, c'est un contrat de 2 pages avec l'essentiel dedans. Et l'administration qui va très vite et qui est extérieur. Et alors, un espace de vente privilégiée et un accueil spécifique. On a défini des aires dans nos magasins pour mettre leurs produits groupés. Ils tenaient beaucoup à ce que les produits locaux ne soient pas dispersés dans les rayons. Et l'accueil spécifique, c'est quoi ? C'est quand ils viennent livrer leurs produits, ils ne doivent pas faire une heure d'attente derrière le camion de Danone, Coca-Cola, Unilever et qu'ils puissent directement mettre les produits là où il faut à la réception. On veille à ce qu'ils soient accueillis spécifiquement.

**Concernant les contrats, ils sont simplifiés par rapport à ceux que vous signez avec vos fournisseurs généraux ?**

Bien sûr ! Les contrats d'achat sont généralement beaucoup plus importants. En termes de nombre de pages, de conditions d'achat, de conditions marketing, de condition de reprise des produits, des conditions de promo. Vous devez savoir que chez nous, on ne fait pas de promotion sur les produits locaux. On part du principe que le prix du producteur est le prix correct. On ne va pas aller vendre ses produits 10% moins cher chez nous alors que de l'autre côté, sur le marché matinal, il les vend. Ce serait malhonnête. Donc il y a toute une philosophie derrière qui vise les producteurs. Parce que c'était ça notre but.

**Derrière, quels sont les autres principales différences entre la manière dont vous traitez la relation avec les producteurs si c'est en circuit court et les autres ?**

C'est la taille. Vous imaginez bien un petit producteur local, ce n'est pas Nestlé ou Danone. C'est tout à fait différent. Que ce soit dans les quantités, dans les délais, pour la logistique, pour les conditions d'achats, pour les ristournes, pour les erreurs, les audits, les contrôles, ... Tout ça, on a élargué complètement. Mais à la condition qu'il ait le statut de producteur local. Ça veut dire une taille maximum, un chiffre d'affaires maximum, un nombre de personne maximum et l'origine. Parce que sinon, c'est de la concurrence déloyale forcément. Il y en a qui ont essayé de passer pour des producteurs locaux qui n'ont rien à voir avec un producteur local. Ils livraient toute la Belgique, ils avaient 200 personnes, ils avaient leur logistique et autre. Non, ça ce sont des fournisseurs traditionnels.

[Changement de slide]

On a différents critères qu'on a testé auprès des clients pour voir s'ils y étaient sensibles. Et vous voyez, la petite exploitation à moins de 40 kilomètres est en vert parce que l'ensemble du panel qu'on a eu valorise la proximité. Bénéfice de régionalisme positif. Sentiment de qualité, de frais et d'entraide. Très important ça. La notion d'entraide, le consommateur est content de savoir qu'il participe à l'économie locale. Je ne dis pas que 40 kilomètres est la bonne distance. C'est celle que nous avons testé et qui existe depuis maintenant bientôt 10 ans. Je me bagarre avec des franchisés qui me disent "Pascal, 80 kilomètres, ça peut aller !" Je dis "quoi, tu connais des producteurs à 80 kilomètres chez qui tu peux aller, que tu vois, avec qui tu peux discuter ?" Non ! 40 c'est déjà beaucoup ! Je retiens mes collègues français avec 20 ! 20 c'est trois quarts d'heure à vélo.

Alors, les prix justes, ça, ça doit. C'est ce qu'on appelle la mouvance chez nous des prix sains. C'est pertinent. Le client veut savoir que le producteur est payé correctement. Et nous, je ne sais pas si vous connaissez l'initiative en région wallonne sur le prix juste au producteur. C'est un petit label. Nous veillons à ce qu'un maximum de nos producteurs locaux passe par ce schéma-là.

Apprécié mais en direct avec les producteurs, c'était la formule directe des clients ont retenus. Ce qui répond à ce que vous venez de dire. La notion d'exclusivité, tout ça n'intéressait pas le client. C'est plus administratif du coup. La notion de la place qu'on leur réserve dans le magasin, il n'a pas été interpellé par ça mais il n'était pas opposé. Et alors, on avait un slogan qu'on voulait mettre : pas de production imposée dans le respect des saisons. Eh bien, il y a le respect des saisons qui était le plus important. Et finalement, voilà les trois critères qui ressortait de l'étude de client qu'on a fait. Petite exploitation à moins de 40 kilomètres, le prix juste et le respect des saisons. Et ça, c'est la compréhension de nos clients actuels sur le circuit court.

**Est-ce que vos analyses marketing ont montré qu'il y avait une augmentation significative de l'intention d'achat suite à l'indication de produit local ?**

Alors, je répondrais à votre question dans un autre sens. Quand on a lancé le concept des producteurs locaux, on démarrait dans un magasin, deux magasins, etc. On peut dire aujourd'hui, nous sommes dans une certaine vitesse de croisière pour tous nos magasins intégrés, qu'on connaît des croissances annuelles de l'ordre de 15 à 20%. Et pas liées à la crise du corona virus. Mais les gens ont pris une habitude. On a vu de nouveaux clients qui venaient chez nous parce qu'on avait les produits dont ils avaient besoin ou

qu'ils recherchaient ou qu'ils ont découvert. Et donc je peux dire que la collaboration producteurs locaux avec l'hypermarché où il y a de la place est pour moi une des plus fructueuse dans l'intérêt des producteurs locaux. Et du coup, aujourd'hui, le groupe ayant pris le concept en main, eux ils étudient ça par le biais du client. Mais moi, j'avais mis ça en place dans l'intérêt des producteurs locaux. Tous les deux, nous nous rencontrons. Mais je dois reconnaître qu'aujourd'hui j'ai un peu de retard sur mes collègues français qui ont pris le train en marche 5 ans plus tard. Parce qu'eux ont mis en place plus de formules marketing qui touche le client. Tandis que moi, mes formules, c'est que j'essayais d'expliquer aux clients comment j'avais changé mon attitude avec le producteur. Et ça, en marketing, ça ne marche pas. Essayez d'expliquer de la science ou vos techniques à vos clients ; ils n'écoutent pas, ils ne suivent pas. Le marketing il m'a toujours dit "Pascal, ton truc, ça ne marchera pas" puis ils l'ont pris en main et ils ont fait des formules plus adaptées. Mais je tiens toujours à présenter l'initiative avec son historique et sa génétique. Parce que le grand danger c'est "est-ce que ça va être durable ?". Et ça, plusieurs petites associations qui traitaient avec nous m'ont dit "Pascal, est-ce que tu n'as pas peur qu'à un moment donné, le producteur local va vouloir livrer plus de magasins, il va vouloir grandir". Et nous avons des producteurs locaux qui grandissent et puis qui font des investissements. Et c'est toujours le même produit, toujours la même recette. Mais à un moment donné, ils deviennent un horrible producteur industriel. Alors que c'est toujours le même produit et la même recette. Mais parce qu'ils sont devenus plus grands, ils passent dans l'imaginaire négatif des gens. Et donc, la question qui m'était posée dans les réunions où je présentais ce qu'on faisait c'est "mais est-ce que vous êtes sûrs qu'on ne risque pas de tuer le statut des producteurs locaux en leur mettant le pied à l'étrier de commerce comme les autres. Et à Libramont, chaque année, (on est les seuls distributeurs présents à Libramont) on présente les résultats de notre initiative. Economiquement parlant, avec le nombre de producteurs, etc. Et on a fait parler des producteurs. Certains qui ont grandi, ils peuvent livrer toute la Belgique et donc ils sont passé dans l'assortiment national. Et donc, il faut aussi réfléchir dans ces termes-là. Jusqu'où devons-nous aller ? Devons-nous aller dans la commercialisation des produits artisanaux, des produits locaux ? On ne peut pas nous dire s'ils peuvent grandir ou pas, c'est de leur volonté à eux. Mais de là, évidemment, l'évolution du concept dans différentes chaînes de commerce. Et il y en a qui réussissent très bien. Nous avons connu Galler à l'époque je crois que c'est avec nous et Cora qu'il a commencé. C'est devenu un international extraordinaire. Alors, est-ce que pour autant, le chocolat Galler n'es plus un producteur artisanal ? ça c'est tout le débat. Il faut pouvoir mesurer le pour et le contre à chaque situation et puis de se dire en matière de responsabilité sociétale, jusqu'où veut-on aller ? Mais en tout cas, respectez une chose : c'est les engagements vis-à-vis des producteurs locaux, quand vous les avez bien définis préalablement. Et ça, c'est le projet Carrefour. Et c'est la KUL qui a comparé les différents programmes de Lidl, Colruyt, Delhaize et Carrefour. Et Carrefour, avec son process est sorti, haut la main, premier. Mais on était les seuls qui historiquement avons voulu inverser la vapeur. Nous mettre à la taille du producteur local.

**Vous avez beaucoup parlé des produits alimentaires, ce qui est ce sur quoi votre initiative est basée. Maintenant Carrefour vend aussi des produits non-alimentaires, qu'en est-il de ces produits ? Y a-t-il une volonté de se tourner vers ce type de produit et quelles sont les limites ?**

Les limites sont liées d'abord aux producteurs eux-mêmes. Autant on a la richesse d'avoir pas mal de produits dans l'agroalimentaire, autant dans le non-alimentaire, les produits qu'on a eu ce sont soit des livres d'écrivains locaux, on a connu des CD de groupes de jeunes qui vendent des CD. Le textile, si on devait le faire, on a aujourd'hui créé un circuit intermédiaire qu'on appelle le circuit régional. Quand le producteur local devient trop grand mais qu'il n'est pas assez grand pour passer au niveau national pour garantir des volumes. On leur dit "si vous savez les livrer en direct ou via un outil logistique que vous gérez vous, pas de soucis". Ou une de notre plateforme, c'est ce qu'on appelle le circuit régional. C'est un circuit intermédiaire entre le circuit local et le national. Eh bien, le non-food passera par là. Parce qu'on ne peut pas mettre la règle des 40 kilomètres dans le non-food. Pourquoi ? Parce que, à un moment

donné, si on veut contribuer à ce qu'ils se fassent connaître, pour le non-food, on doit accepter qu'ils passent en régional. J'en ai eu en local parce qu'eux-mêmes demandaient. Ils disaient "ça nous suffit amplement". Mais parfois ils disent "on est pas assez grands que pour vous livrer nationalement mais on pourrait le faire au niveau régional". Et donc, on a plus de non-food en régional. Du textile. Mais encore une fois, c'est le commerçant qui doit se mettre à la taille du producteur. Dans sa philosophie d'achat aussi. J'ai la chance de pouvoir commercialiser vos produits. Moi je dis à mes franchisés, ils m'appellent et ils me disent "Pascal, donne-moi la liste de tous tes produits locaux et on va choisir tous ceux dont on a besoin". Je leur réponds "non, je vais t'envoyer la liste des producteurs locaux qui sont à 40 kilomètres autour de ton magasin et tu vas leur téléphoner pour voir s'ils acceptent de venir livrer ton magasin. Et eux te dirons à quelle condition ils acceptent. C'est ça les règles du jeu. C'est toi qui te mets à la taille du producteur local. Et ce n'est pas toi qui viens jouer ton grand market ou ton grand Carrefour pour poser toutes tes conditions, voir même le prix et le foutre par terre." On inverse la mentalité. Et quand vous avez des nouveaux producteurs régionaux de textile par exemple, ils vous diront qu'ils ont très peur d'aller dans la grande distribution parce qu'ils ont peur d'être mal traités évidemment. Mais s'ils connaissent notre circuit, là ils diront "ok, on va mettre notre produit chez lui". Le circuit a été fait pour eux. Et si vous faites circuit court demain, posez-vous toujours la question : qui est le demandeur ? Moi je suis pour des circuits courts où le demandeur est le commerçant. Il doit demander. Et par le fait qu'il demande, ça veut dire qu'il accepte les conditions de l'autre. Mais si c'est celui qui est le producteur qui est demandeur de pouvoir vendre ses produits, il va se foutre à quatre pattes devant les commerçants. Et quand il se met à quatre pattes, il a déjà perdu 50% de sa marche.

**Je reviens juste sur un point : vous parlez de l'initiative qui doit venir du commerçant. Pour tout ce qui est agroalimentaire, c'est le cas. Est-ce aussi le cas avec les quelques produits non-alimentaires que vous avez en circuit court ?**

Oui bien sûr. Ce sont les mêmes règles. Qu'on soit ou non dans l'alimentaire, il n'y a pas de distorsion, ils ont les mêmes règles et les mêmes avantages que les autres. Après, c'est une question de taille. On peut avoir des producteurs belges de produits non-alimentaires qui passent par la centrale d'achat. Bon, on fera attention. De toute façon, aujourd'hui, nos acheteurs sont quand-même plus sensibilisés à la demande. Au début ils rigolaient. Ils disaient "Pascal, va jouer dans ton bac à sable". Si ce n'est que le bac à sable, il a grandi. Et qu'aujourd'hui, moi, j'ai cannibalisé par certains de mes produits locaux des produits qu'eux achètent. Et les clients préfèrent acheter la charcuterie locale que la charcuterie traditionnelle. Là évidemment, l'acheteur en charcuterie commence à la trouver un peu chomatre. Il se dit "c'est Pascal qui fait le chiffre ici, ce n'est pas moi". Ah oui, les producteurs locaux marchent mieux. C'est ça la réussite du projet aussi. C'est qu'à un moment donné, vous arrivez à imposer de par sa réussite commerciale via le client des produits locaux sur les produits traditionnels. Mais remplacer, ne rêvez pas. Mon circuit local, ce n'est pas encore 1% du chiffre d'affaires du Carrefour. Il y a de la place, pas de soucis. Mais moi j'aime bien quand les gens vous disent qu'il faut faire que des achats locaux. Quand vous faites vos courses dans un supermarché pour une famille de 5 personnes, imaginez ça chez 10 ou 15 commerçants locaux. Aller avec la voiture, la parquer, faire la file. Parce que moi, en une fois, le samedi c'est 30 000 clients que j'accueille. Imaginez ça dans les petits magasins locaux. Je suis pour les commerçants locaux. Ces circuits sont complémentaires au notre. C'est tout. Et c'est ça qu'il faut voir, c'est la complémentarité des modèles qui fait que  $1+1=3$ . C'est là que le producteur y gagne. Si c'est l'un qui doit remplacer l'autre, ça c'est de la connerie imbuvable. Parce que vous n'y arriverez pas. La société elle est comme ça. J'ai déjà essayé de le faire moi-même, c'est impossible.

**Voyez-vous des désavantages à travailler avec de producteurs locaux ?**

Dans les désavantages qu'on a eu au début, mais ça faisait partie du deal, il y en a plus d'un qu'on a dû aider. Notamment à faire une facture. Les éléments fondamentaux d'une facture, ce n'était pas évident. Et au travers de certaines provinces d'ailleurs, on a donné des séances de formation. Deuxième point : l'étiquetage des produits. Avec les valeurs nutritionnelles. Très difficile ! Certains produits sont sur la frontière linguistique. Ils doivent être traduits. A un moment donné, le producteur local, dans son

habitude, il avait deux, trois points où il vendait son produit, il était heureux. Quelque part, quand on est allés frapper à sa porte, il s'est dit "tiens pourquoi pas, ça va me permettre d'aller payer le mi-temps que j'ai dans ma petite société". Et ça a été le cas. Après il y a le défi aussi "Est-ce qu'il veut grandir ou pas". On ne lui impose jamais de grandir. D'ailleurs on a beaucoup de producteurs locaux chez nous par rapport au nombre de produits qu'on commercialise. Mais l'un dans l'autre, il faut les aider de ce côté-là. Dans pas mal de cas. Après, s'assurer des règles d'hygiène. Nous n'avons pas fait des audits chez eux, nous n'allons pas les embêter avec ça (ce qu'on fait chez les autres bien entendu). Mais on doit faire attention parce que, le local, l'artisanal, vous avez toujours cette connotation "ah oui c'est bon, c'est bien, c'est sain". Mais de temps en temps, quand le chat est dans l'atelier de production, vous pourriez avoir des salmonelles, des dystéria, etc. Mais évidemment, si ça arrive dans un produit local, on ne va pas en parler dans la presse. Vous aurez une fois une bonne diarrhée, vous irez vomir et puis c'est bon. Et de l'autre côté, si ça arrive dans un produit que vous avez acheté dans un supermarché, on ameute toute la Belgique. Donc il faut se rendre compte de ces disparités. Et il faut pouvoir les apprécier et les gérer dans leur taille. C'est pour ça que je dis : "il faut que les distributeurs puissent se mettre à la taille du producteur local". Parce que si je demande au producteur local de se mettre à ma taille à moi, c'est impossible d'un point de vue hygiène, environnement, packaging, etc. Il ne s'en sortirait pas. D'ailleurs, vous les entendez souvent contre l'AFSCA. Parce qu'elle est trop exigeante. Mais non. L'AFSCA leur demande les mêmes règles que chez nous. Mais ils ne sont pas capables de les déployer et de les faire. Alors le consommateur, lui, est beaucoup plus cool avec un petit producteur mais chez nous, si j'ai un carrelage cassé dans ma boucherie, les gens se plaignent à l'AFSCA. Les gens ne se rendent pas compte de ça.

**Vous avez beaucoup de producteurs locaux. D'un point de vue coordination, ça doit être un peu plus compliqué que de travailler avec des acteurs plus classiques de la grande distribution ?**

Tout à fait. C'est du travail au niveau du magasin. Nous avons, dans le magasin, une personne qui s'occupe de commander les produits locaux et qui est le contact avec les producteurs locaux. Nous avons également une coordinatrice par région qui s'occupe de voir que tout se passe bien. Et le producteur local qui n'a pas envie de devoir d'adresser à tous les responsables administratifs, quand il a un problème (pour sa facture par exemple), il s'adresse à son coordinateur local. On a vraiment du tout axer sur la relation humaine. La réussite de ce projet, c'est une réussite de relation humaine. Ce n'est pas une réussite commerciale. Ça en est le résultat. Les producteurs continuent de nous faire confiance, continuent de nous livrer et les clients sont contents parce que ce sont des bons produits. Maintenant, il nous est arrivé d'arrêter avec certains producteurs locaux et avec certains produits. Parce qu'avec eux, on voit que ça ne se vend pas comme ils l'espéraient et donc ces produits-là, il ne faut pas qu'on les mette chez vous, on en met d'autres. Mais on n'en a jamais connu qui sont partis en claquant la porte.

## Annexe 7 : Retranscription de l'interview avec Andy Halasz

### **Marie Gilson et Marie Kuypers : Qu'est-ce que le circuit court pour vous ?**

Andy Halasz : A priori, je dirais que les matières soient locales.

**Oui, donc, la définition que nous avons retenue est la suivante : c'est un circuit de distribution durable composée de maximum un intermédiaire et agissant sur un rayon maximum de 100 kilomètres.**

Ce n'est pas le cas de notre imprimerie. Les fabrications sont plus lointaines et il y a plus d'intermédiaires. Nous on achète chez un grossiste mais ça passe par plusieurs intermédiaires. Nos fournisseurs, ça va être IGPA, Canon, Vinck. Ce sont les papiers, les matières plastiques, les encres, etc. Mais souvent, les distributeurs achètent à un importateur qui lui-même achète, dans le meilleur des cas, au fabricant.

### **Et le produit que vous achetez, il vient d'où ?**

A un distributeur local, beaucoup de Flandre et de Pays-Bas.

### **Et d'où viennent vos clients ?**

Les agences sont plutôt bruxelloises. Par contre, on fait aussi beaucoup de kitting. C'est quand les grandes entreprises nous demandent de directement faire des kits à envoyer dans leur point de vente. Par exemple, Exki ne nous demandent pas d'envoyer ça chez eux mais ils nous demandent d'envoyer ça dans tous leurs magasins partout en Belgique.

### **Est-ce que le kitting est restreint à la Belgique ?**

C'est principalement restreint à la Belgique.

### **Est-ce un avantage que vos clients soient situés en Belgique ?**

Ça ne me touche pas dans le sens que, quand j'envoie un coursier, que ça soit à trois kilomètres d'ici ou en France, ça ne change rien.

### **Et au niveau relationnel ?**

Avec internet maintenant, ça ne change rien. Dans la pratique, la majorité de mes clients sont en Belgique.

### **Et du point de vue du client, est-ce que vous voyez une différence quand vous avez un rapport avec quelqu'un qui vient de tout près qui recherche cette relation de proximité avec vous ?**

Non, ce qui va être plus présent dans la volonté de nos clients, c'est d'être servi à temps, dans les délais, avec le meilleur prix possible. Ils vont rarement s'inquiéter de la distance. Je dirais même qu'ils s'en foutent. Ce que je veux dire, c'est qu'un client, pour payer 50 euros de moins son matériel, il va changer facilement son fournisseur. Qu'il soit bruxellois ou liégeois, tant qu'on lui livre, il ne voit pas la différence. Les clients demandent surtout de la flexibilité. Ils veulent leur prix très vite, leur production très vite.

### **Et le fait d'être proche d'eux, ça ne permet pas de respecter ces délais plus facilement ?**

Non parce que dans l'absolu, par rapport à la chaîne de production, la livraison en elle-même est quelque chose de très symbolique. Par exemple, on peut travailler 3 jours sur un job et puis en réalité, qu'on livre ici ou à Anvers, on parle d'une différence d'une heure. Et en plus, le client s'en fout complètement parce que lui, c'est son délai de livraison chez lui, ça va être notre problème. Nous on doit calculer que si on

doit payer un coursier pour aller livrer à Anvers, on doit le remettre au coursier un jour plus tôt. Et donc ça va interférer sur notre production à nous. Mais le client final qui en a besoin pour lundi, l'aura lundi.

**C'est vous qui prenez en charge le transport.**

Oui, les prix qu'on remet sont livraison comprise.

**Est-ce qu'on peut dire qu'une des limites du circuit court est l'approvisionnement des matières premières ?**

On a une quantité de type de papiers qui pour la plupart ne sont pas fabriqués ici. Je ne sais même pas s'ils sont fabriqués en Europe. On connaît rarement l'origine du produit.

**Le fait que la proximité importe peu au client, est-ce lié au fait que ce sont des entreprises ? Est-ce que les particuliers se comportent de la même manière ?**

Là où les clients pourraient être plus sensibles, c'est quand les clients exigent que les matériaux soient FSC par exemple. Ou que les matériaux ne contiennent pas de PVC. Ils vont même payer plus cher pour une matière sans PVC. Par contre, par rapport au circuit court, on n'a pas de demande. Je pense que c'est en fonction de leur image de marque. Ils disent "nous on imprime sur du FSC" et ça leur permet de dire à leur client "on fait attention". Par exemple, quand L'Oréal imprime ça en PVC, ça ne leur pose pas de problème. C'est ça qui est dingue. Ça ne leur pose pas de problème de nous commander des Duratrans qui n'ont pas de PVC, que tout soit imprimé ici, que tout soit envoyé aux Pays-Bas, et que des Pays-Bas, ils vont redispacher pour envoyer dans les magasins en Belgique. Donc ça, ça ne leur pose pas de problème. On ne parle pas de la pollution, ce n'est pas leur souci. Par contre, qu'il y ait du PVC, ça c'est plus grave. Parce que dans leur charte, ils n'impriment pas sur du PVC. Donc c'est un peu du n'importe quoi mais ça leur permet d'avoir une bonne image par rapport à leurs clients. Donc le jour où leurs clients vont commencer à s'inquiéter de ce circuit court en disant "on est prêt à payer le double du prix mais on veut du papier qui vient de Belgique", le jour où tout le monde dira ça, on sera dans les problèmes.

**Si vous deviez limiter vos clients aux 100 kilomètres aux alentours, est-ce que ça serait limitant pour vous ?**

Je ne veux pas dire de bêtise mais je crois que 90% de mes clients se trouvent à moins de 100 kilomètres. Ce qui se passe c'est que les clients de mes clients peuvent être plus loin. Si je dois livrer dans 300 librairies, il y en aura à Namur, à Liège alors que leur QG est à Bruxelles.

## Annexe 8 : Retranscription de l'interview avec Océane Halin

### **Marie Gilson et Marie Kuyper : Est-ce que vous pourriez présenter le rôle que vous aviez chez Paysans Artisans et la coopérative ?**

Océane Halin : Moi, j'ai été engagée par Paysans Artisans pour gérer le magasin de Jambes. Quand je suis arrivée, il n'y avait qu'un magasin, celui de Namur centre. Ils m'ont engagée pour créer l'espace de Jambes avec eux. On était deux coordinateurs à ce moment-là. Ça c'est en octobre il y a 3 ans et demi maintenant. Le local était vide et donc on a créé le magasin ensemble et puis on l'a géré à deux avec Benjamin. Mon rôle de coordinatrice : gérer l'espace en termes d'approvisionnement (les commandes), l'ambiance de l'espace (l'atmosphère) et l'équipe. Parce que du coup, il y a des employés, il y a des articles 60 et des étudiants et des bénévoles. Nous on était un binôme donc c'était un peu particulier parce que du coup on s'est réparti les tâches mais un coordinateur classique chez Paysans Artisans gère tout ça tout seul. C'est des temps pleins.

### **Quelle est votre définition du circuit court ?**

Un circuit court c'est un intermédiaire entre l'acheteur et le producteur. Un intermédiaire maximum. Court, bref.

### **Pourriez-vous présenter Paysans Artisans en quelques mots ?**

Paysans Artisans, c'est une coopérative qui est née dans le but de remettre au centre de l'alimentation les petits producteurs. Alors, les deux créateurs vivent ce truc comme un combat, quoi. C'est le combat de leur vie et le but, c'est d'éradiquer tout supermarché de n'avoir plus que des petites fermes partout qui alimentent les gens. Et donc ils sont nés basés là-dessus, sur une ambiance de mouvement citoyen. C'est-à-dire que tout est accès autour de la rencontre, du partage, de la participation de tous. Et donc, Paysans Artisans est né en point de ralliement. Il y avait à la base 50 commandes à Floreffe et 25 producteurs à la base. Et voilà, ils faisaient des paniers et les gens venaient chercher. Au fur et à mesure, il y a eu de plus en plus de points de ralliement. Et puis à un moment, ils se sont dit qu'ils allaient créer des magasins pour que ça soit plus facile, qu'il ne faille pas passer de commandes. Et donc, il y a le magasin de Namur qui est né. Et puis, maintenant, leur but, c'est de mettre des petits magasins. Il y a deux grands magasins à Namur et à Jambes et tous les petits magasins sont des magasins de proximité. C'est vraiment comme un magasin à la ferme en fait. C'est pour recréer les magasins à la ferme dans les villages où il n'y en a pas. Ils ne vont pas d'implanter là où il y a déjà des magasins à la ferme déjà créés. Typiquement, la ferme de Bijard a déjà un magasin à la ferme, ils n'ont pas été créer un tuc là-bas. La ferme de Goyet a déjà un magasin à la ferme à Jemeppe, du coup il n'y aura pas de magasin là-bas non plus.

### **Le but n'est pas de faire de la concurrence ou de faire du profit, c'est d'apporter un autre moyen de consommation ?**

Oui, tout à fait, ce n'est jamais de la concurrence. En fait, Paysans Artisans ne réfléchit que par l'intérêt de ses producteurs. A la limite, ils ne réfléchissent pas clientèle, ils ne réfléchissent pas employés, ils réfléchissent que producteurs quoi. Leur but, c'est que les producteurs s'en sortent, que les producteurs grossissent. Voilà, après il y a les exigences de la clientèle qui se répercutent sur les producteurs mais c'est un apprentissage tous ensemble en fait. Parce que les producteurs, à la base, ils avaient tous leurs petites fermes avec leurs légumes plus ou moins frais, plus ou moins beaux avec de la vente directe. Et c'est très différent de faire de la vente directe. Les légumes, ils sont d'abord acheminés jusque Floreffe et puis après ils sont redistribués là où ils doivent aller. Il y a des façons de faire qu'il faut respecter et tout ça, ça a été des apprentissages. Moi, sur les deux ans où j'ai été chez Paysans Artisans, l'évolution a été fulgurante. Et ça continue encore maintenant. Ils n'ont pas le choix de se professionnaliser de plus en plus. Le but est de créer une nouvelle offre avec du circuit court.

**Vous avez mentionné la notion du circuit de proximité. Dans votre définition, vous n'avez parlé que de l'intermédiaire. Est-ce qu'il y a aussi une notion de circuit de proximité, une limite de kilométrage ?**

Dans le cadre de Paysans Artisans, ils ont 9 communes autour de Floreffe. A la base, les producteurs venaient de ces 9 communes-là. Et ils essayent de soutenir. Mais pour garantir une offre suffisante, pour que les gens viennent. Le gros problème du circuit court, c'est que, il n'y a pas tout dans le magasin. Et donc les gens sont obligés de faire plusieurs adresses. Et pour pouvoir étoffer cette offre, ils vont être obligés de sortir de leur réseau des 9 communes. Dans la définition de circuit court, pour moi, il n'y a pas de notion de proximité. Alors, oui, de facto, c'est comme ça que ça marche parce que c'est comme ça que ça se passe. Mais la vraie définition, c'est juste un intermédiaire maximum. Il n'y a pas de grossiste, quoi. Mais tous ces termes-là sont utilisés à tort et à travers. Toujours, dans un secteur, tu as des déviations de vocabulaire et des gens qui utilisent des termes qu'ils n'ont pas le droit d'utiliser.

**Lors de nos recherches, nous avons quand-même trouvé qu'il y avait une notion de proximité dans la définition.**

C'est toujours mieux, c'est toujours plus cohérent en tout cas. C'est parce que circuit court et local, ça ne veut pas dire la même chose en fait. Tu peux avoir un magasin qui est en circuit court et qui n'est pas local ou l'inverse. Typiquement, sur la chaussée de Marche, ils sont en local mais ils ne sont pas circuit court. Puisqu'il y a un grossiste derrière. Mais tout ça, c'est hyper mélangé quoi. Alors, il se fait que Paysan Artisans est principalement circuit court et local mais il n'est pas que local parce qu'il y a des produits qui viennent d'outremer. Il y a des produits d'Espagne, déjà là, ce n'est pas local. Mais c'est sûr qu'il y a une priorité qui est mise au local et qui est important, je pense. Mais je ne la mettrais pas dans la définition moi.

**Selon vous, quels seraient les avantages et inconvénients de faire du circuit court ?**

Il y a un avantage économique. Parce qu'on vit dans un système qui a créé de l'argent pour des minorités. Et tout l'argent va aux grosses firmes avec des marges complètement tarées et donc il n'y a que très peu de gens qui s'enrichissent. En créant plein de petites sources de revenu et en redonnant le travail aux gens et en leur redonnant le revenu de leur travail, économiquement, c'est plus intéressant pour tout le monde. On va enrichir moins mais enrichir beaucoup plus de monde et ça serait beaucoup plus équilibré qu'à l'heure d'aujourd'hui ou t'as un mec, Mestdagh qui est millionnaire et un fermier qui est en train de crever dans son champ. Il y a un but écologique. Moi, je suis rentrée dans le circuit court à la base pour l'écologique d'abord, et c'est devenu politique après pour moi. Comme vous le disiez, c'est souvent quand-même local et donc, au niveau de l'impact des trajets de la nourriture, c'est vachement moindre, forcément. Il y a un but de la santé. L'alimentation, je ne sais pas si vous lisez un petit peu sur tout ce qui est nourriture industrielle et tout ça, c'est vraiment une catastrophe. Ce qui est mis dans les produits en termes d'additifs, de ce qui est noté, pas noté. Juste sur la définition de lait. Selon ce qu'ils écrivent sur le bocal, ce n'est même pas vraiment du lait, c'est de la poudre de je ne sais pas quoi. Au niveau de la santé, incomparable. Au niveau du goût, incomparable. Moi, j'ai commencé à m'alimenter Paysans Artisans il y a 5 ans, je ne sais pas faire marche arrière. Je mangeais chez des potes, leurs légumes n'ont pas de goût ! Je mange par politesse mais je ne prends pas du plaisir quoi. Je pense que globalement, économiquement, socialement, environnementalement, au niveau de la santé, tout ça c'est de toute façon bénéfique.

**En ayant travaillé avec ces producteurs, vous remarquez la charge de travail qu'ils doivent reprendre ?**

Oui ! La charge logistique est lourde. Dans le cas de Paysans Artisans, c'est eux qui la gèrent. Elle est très lourde. Très, très lourde. On ne se rend pas compte. Quand tu vas dans un super marché et que tu vois ta tomate qui est dans le rayon, tu ne te poses pas du tout la question de ce qui s'est passé pour qu'elle arrive là, quoi. Donc, le fermier, il la cueillait, ça c'était déjà le cas avant. Il la cueille mais bon,

pour la cueillir, il a dû préparer son champ, il a dû la semer, il a dû laisser pousser, il a dû arroser, il a dû faire les mauvaises herbes (parce que c'est principalement bio donc il y a des mauvaises herbes qui poussent de partout). Il y a tout ce travail-là qui est déjà plus qu'un temps plein à part entière. À la base, le fermier, je suppose qu'il le vend en direct. Je ne sais pas exactement comment faisaient tous les fermiers avant qu'il y ait Paysans Artisans. Je suppose qu'il y avait un petit point de vente en direct. Et donc, là le bac arrive de leur champ, ils le mettent dans leur magasin ou dans leur point de vente qui n'est souvent qu'une cahute en bois. Voilà, fin de leur travail. Et puis après, ils ont l'encaissement quoi. Maintenant, ils ont comme charge de travail en plus, de faire le trajet de livraison chez Paysans Artisans. C'est une charge de travail en plus mais c'est une quantité de vente nettement supérieure à avant. Tout le reste de la logistique, la réception des produits, le tri des produits, le dispatch des produits, la mise en rayon, la livraison des produits, etc. ça c'est Paysans Artisans qui prend. Donc c'est un gros avantage de la structure Paysans Artisans par rapport à une autre structure de circuit court. Bon, ça je n'en connais pas et de toute façon, moi je pars du principe que quand c'est circuit court, c'est de toute façon super. Forcément quand la structure est plus petite, il y a plus de boulot ! Plus la structure grossit, plus il y a des routines qui se créent qui font que c'est de plus en plus simple. Il y a de plus en plus de gens engagés aussi forcément. Moi quand je suis arrivée, on était 7. Ils sont 45 en trois ans. Et tout le monde cravache, il n'y a personne qui fait ses heures. Toujours au-dessus. Mais, tu te fais engager chez Paysans Artisans, tu te fais engager pour le combat dans lequel tu es. Tu ne le fais pas pour faire tes heures et rentrer chez toi. Tu participes à une transition sociétale pour demain. C'est beaucoup plus profond que juste un taf.

### **Ce travail logistique derrière, est-ce que ça a un impact sur ces marges que le producteur récupère ?**

C'est ça aussi. Plus tu as d'intermédiaires, moins tu as de sous en poche en tant que producteur. Forcément parce que chacun prend sa marge. Donc, l'avantage du circuit court c'est que, de facto, le producteur a plus en poche. Alors, Paysans Artisans fait des marges dérisoires par rapport au marché. Mais il y a une marge bien sûr. Par exemple, c'est 10% pour la logistique de Floreffe, 10% pour le petit grossiste (donc celui qui renvoi en professionnel), et 10% pour les magasins. Donc, si tu achètes en magasin, tu as 30% de marge. Ça c'est des marges ridicules. Un Mestdagh prend en moyenne entre 40 et 60%. Et ça peut aller plus haut. J'ai été acheter des fraises de chez Adam. C'est, en partie, un producteur de chez Paysans Artisans. Pour le même ravier, j'ai payé 9 euros 50 chez BioCap. C'est 6 euros chez PA. Je ne vous explique pas la marge de différence. C'est de la folie. Le mec, il l'a vendu au même prix. Ou même moins cher. C'est ça le problème. Parfois, les producteurs, pour pouvoir faire du débit, ils vont dans les supermarchés mais du coup, ils sont obligés de vendre leurs produits moins chers pour que le prix de vente ne soit pas exagéré. Et donc c'est eux qui perdent de l'argent, pas l'acheteur en fait au final. Et de nouveau, c'est toute la mécompréhension que ça amène. Par exemple, les pommes du vergé de la vallée sont vendues chez Delhaize, le Proxi de Gembloux. Chez nous, elles sont à 2 euros le kilo je crois et au Proxi Delhaize, elles sont à 1,89. Donc les gens sont là "bah du coup les gars, vous prenez plus de marge, c'est dégueulasse, le mec gagne moins bien sa vie". En fait, chez nous, sur 2 euros, le gars touche 70% de ça alors que chez Proxi Delhaize, probablement que sur 1,80, il ne touche que 50% de ça. Et donc, en fait, il a gagné moins sa vie pour la même pomme. L'acheteur paye moins cher mais en fait, c'est Proxi Delhaize qui s'est enrichi et pas le producteur quoi ?

### **Est-ce que vous voyez que c'est un avantage de dire que vous faites du circuit court ?**

C'est marrant, quand tu es dans le magasin et que tu fais les rayons, les gens sont au téléphone et ils disent "je suis chez les paysans magasin bio". C'est ce que les gens retiennent. C'est normal. Quand ils ont des messages de partout, on leur dit "votre planète est en train de couler, il faut que vous mangiez en circuit court". Quelqu'un de non-averti ne va pas pouvoir faire la différence entre le jus Uppigny qui est vendu chez Delhaize et le jus Sol et Fruits qui est vendu chez Paysans Artisans. Donc, pour eux, c'est tout aussi bien d'aller acheter un truc en circuit court chez Delhaize que chez Paysans Artisans. Alors, en circuit court, ce n'est même pas vrai déjà. Mais un produit local. Moi je ne les blâme pas. Il y a tout un travail en magasin d'éducation et de conscientisation de ce qui se passe mais c'est normal qu'ils

mélangent tout. Et donc, oui, ils viennent chez Paysans Artisans parce que c'est bio bobo local. Mais très peu viennent chez Paysans Artisans parce que c'est une coopérative qui se bat pour les pouvoirs des producteurs. De plus en plus. Plus Paysans Artisans ouvre de magasins, plus les gens sont conscients et plus c'est un réel choix conscient de venir là plutôt qu'ailleurs.

**Pourriez-vous nous expliquer les différents facteurs clés de réussite qui ont fait que Paysans Artisans a pu s'étendre et qui font que le circuit court fonctionne ?**

Je crois que le premier point, c'est que c'est un mouvement citoyen. Une fois sur deux, quand je parle de Paysans Artisans avec des gens, ils me disent "oui mais c'est dégueulasse, c'est de la concurrence déloyale, il n'y a que des bénévoles." Mais en fait, tout le monde peut engager un bénévole. Tu montes une boîte demain, tu crées un centre fitness, tu peux demander à des bénévoles de venir travailler. Sauf qu'il n'y a personne qui va venir parce que personne ne va faire du bénévolat dans une cause qui s'appelle le fitness. Et donc, leur première réussite, c'est d'avoir créé un mouvement citoyen. C'est que les gens aient envie de bouger leur cul pour faire bouger les choses et donc donnent leurs heures pour ça. C'est un choix personnel, ce n'est pas déloyal en tant que tel. En fait, BioCap pourrait demander à des bénévoles de venir travailler chez eux. Ce n'est pas interdit. Tout le monde peut faire du bénévolat. Donc, je crois que ça, c'est le plus gros point de réussite du truc. C'est de créer un engouement citoyen et humain autour du projet. Parce que sans bénévoles, effectivement leur business plan de tient pas. Mais les bénévoles font partie du business plan donc c'est ok. Et alors chose qu'on a appris au fur et à mesure : la fraîcheur des légumes. En fait, circuit court ne doit pas dire crado quoi. La qualité du produit en termes de goût, elle est inégalée et non discutable. Mais c'est vrai que quand les gens entrent dans un magasin et qu'il n'y a que des salades à moitié défraîchies et des tomates pourries dans le bac, ça ne fait pas pro. Donc, il faut être aussi professionnel qu'un magasin de grande distribution sans les moyens de la grande distribution. Gros défi.

**Dans cet aspect professionnel, vous ne reprenez que la qualité des produits ou il y a autre chose ?**

C'est la qualité des produits, c'est l'aménagement de ton magasin, l'ergonomie de ton magasin, que ça soit logique, cohérent. Que ça donne envie aux gens de bouger. L'accueil en magasin. Mais ça de manière générale, je pense que les magasins de Paysans Artisans sont plus sympas de manière globale qu'un Carrefour. C'est la propreté, la visibilité, c'est tout.

**Est-ce qu'il y a déjà eu des problèmes avec certains producteurs qui ne sont pas assez professionnels dans leur manière de fonctionner ?**

On a des brocolis qui arrivent cramés par exemples. Des radis, les fanes sont déjà pourries. C'est tout le temps. Des fromages qui arrivent sans DLC (date limite de consommation). Mais ça se professionnalise. Au début, pendant la première année d'ouverture à Jambes, les tomates, c'était une catastrophe à chaque fois quoi. Ce qui n'est pas facile c'est que c'est un mouvement qui soutient les producteurs et donc, il y a un double message. Il y a un message "on a envie d'être professionnels, on veut que les légumes soient frais" et en même temps, il y a un message "En fait, le producteur, il dépend de la météo, il dépend de beaucoup de facteurs et parfois, il ne sait pas contrôler ce qu'il se passe". Et donc, s'il a un souci de tomates, c'est au magasin d'arriver à vendre plus de tomates pour que ses tomates s'écoulent. Là par exemple, la semaine passée, il a draché, le cerfeuil a explosé. Bon, ils ont beaucoup trop de cerfeuil. Bah du coup, si ce cerfeuil n'est pas consommé dans la semaine, forcément la semaine prochaine, il sera moins frais. Et pour le producteur de cerfeuil, c'est une perte brute pour lui et c'est la catastrophe. Mais en même temps, le consommateur n'a pas envie d'acheter du cerfeuil pas frais. C'est globalement compliqué. Donc, c'est tout le temps des dialogues entre les magasins, Paysans Artisans et les producteurs. Et ils s'améliorent. Maintenant, les bacs sont tout le temps filmés. Il y a des films plastiques réutilisables sur le dessus des bacs quand ils arrivent. Les livraisons sont mieux organisées. Il y a aussi tout le moment où le produit est en trajet. Ça, l'artisan a une main mise dessus. Donc ils peuvent l'améliorer. Mais, la qualité du produit à la sortie du maraîcher, à part lui dire "tes carottes sont moches,

on te les rend". Ou des bottes de carottes qui doivent peser 500gr et qui n'en pèsent que 200. Mais ces mecs font cinq métiers en parallèle dans leur champ et donc c'est difficile de leur dire "ton produit n'est pas à la hauteur". Mais en même temps, il y a une attente clientèle qui est obligatoire. D'ailleurs dans les premiers magasins Paysans Artisans, la fraîcheur des légumes, ce n'était pas ça. Il y a eu beaucoup de remarques, on a perdu beaucoup de clients au tout début de Paysans Artisans parce qu'on n'était pas prêts en termes de fraîcheur. Maintenant, ils ont climatisé les magasins, il y a des brumisateurs.

**Du coup, un des gros risques, c'est la fluctuation du côté des producteurs. Est-ce qu'il y a d'autres risques pour vous ?**

Je ne sais pas si c'est un risque. La faiblesse du circuit court, c'est notre éducation. Nos habitudes alimentaires. C'est une des habitudes les plus dures à changer. Quand une famille est en turn over et que ça fonctionne, ils ne se posent pas la question de changer les habitudes. C'est vraiment très très dur de ne plus utiliser des produits qu'on utilise tous les jours et qu'on ne se rend pas compte. Moi, j'ai mis 2 ans à quitter Colruyt. Parce que j'avais toujours cette sensation que j'avais besoin de produits qui se trouvent chez Colruyt et que je ne trouvais pas ailleurs. Sauf que maintenant, aujourd'hui, mon alimentation est juste modifiée. Pour un mieux. Mais, t'as l'habitude de faire des quiches, t'as l'habitude d'avoir ton lait de telle marque. Enfin, je n'en sais rien, je ne connais pas les habitudes des gens. Quand t'as des enfants, tes enfants ont envie de bonbons. Il y a des habitudes, des addictions légères" qui se créent vis-à-vis de certains produits. Et donc, ça c'est la plus grosse complexité du circuit court. Elle réside dans l'humain et dans les habitudes de l'humain. Si ce n'est pas un choix personnel de transition. C'est un choix conscient et quotidien. Vraiment. Il faudrait que moi maintenant, j'ai plus de menu. Je vais chez Paysans Artisans et je fais mon menu parce que tu ne sais jamais ce qu'il y a dans les rayons. Tout le monde veut des tomates là maintenant en juin. Mais en fait, les tomates, c'est début juillet. Mais les gens ont envie de tomates. Là-dessus, ils n'arrivent pas à passer au-dessus et donc, ils vont au supermarché acheter leurs tomates. Moi, à maintenant, je mange encore des asperges. Tu t'adaptes avec ce qu'il y a dans les rayons. Et tu t'emballes pour ce qu'il y a dans le rayon. On a des nouveautés chaque fois, au rythme des saisons. Oui, je m'emballe sur les asperges et les fraises pour l'instant et puis il y aura les concombres, ça sera super excitant. Et puis il y aura la courgette, ça sera super excitant. Et puis les tomates arriveront, ça sera fou. Mais c'est sûr que c'est un vrai travail sur soi et chacun le fait à son rythme et à ses envies.

## Annexe 9 : Retranscription de l'interview avec Antoine Limbourg

**Marie Gilson et Marie Kuyper : Je vais commencer par vous demander de vite fait vous présenter si vous voulez bien.**

Antoine Limbourg : Donc voilà donc moi, c'est Antoine Limbourg donc je suis à la base bioingénieur de formation. Alors je suis donc ici la brasserie Valduc que j'ai fondé en 2016 avec mon cofondateur Peter Gérard qui est bioingénieur de formation. Ensuite on a fait un master en génie brassicole pour être maître brasseur et c'est là qu'on s'est rencontré.

**Est-ce que vous pouvez présenter la brasserie ?**

Oui donc c'est une brasserie coopérative. Le bâtiment a été créé en 2016 et on a brassé pour la première fois en 2017, alors le projet de la Valduc existait déjà à ce moment-là. Mais était brassée dans une autre brasserie, à savoir Bertinchamp.

**Alors je vais rentrer dans le vif du sujet, du coup, nous on a, on a vu que vous vendiez sur place votre bière mais aussi dans les grandes surfaces comme Delhaize et Carrefour. Et on se demandait, pourquoi est-ce que vous vous vendiez en grande surface aussi ? Quelles sont les raisons pour lesquelles vous vous êtes dirigé vers ça ?**

Alors en fait ce qui s'est passé, c'est que donc on a commencé par vendre dans tous points un peu plus locaux. On est vraiment aussi sur le circuit court, donc on se développe en tache d'huile mais comme épicerie la brasserie.

Alors, ça ne répond pas directement à votre question, mais peut-être indirectement. Alors, on travaille avec la ferme d'à côté. Donc à savoir qu'ils vont récupérer notre rêche, donc le résidu du procédé de brassage pour nourrir leurs bêtes, bêtes qui font leurs besoins donc fumier pour enrichir le champ, les champs derrière la ferme c'est des champs d'orge brassicole qui revient chez nous, c'est un des exemples. Donc on s'était dit on va travailler en local donc on va vendre en local aussi, comme souvent local, forcément à un moment, on est vite limité.

Au point de vente, je dirais, qui sont plus à la ferme, dans des épiceries fines, dans des petits shops ou dans l'Horeca.

Donc en fait, c'était juste quelque part, quelque chose de survie. On s'est dit, il faut quand même qu'on soit distribué de un à Perwez, dans les magasins de Perwez, que ce soit, forcément, des grandes enseignes ou des plus petits. On a d'abord été approché par Carrefour et donc est forcément aussi chez Carrefour, mais dans le réseau « producteurs locaux ».

**Mais d'ailleurs, on a aussi interviewé Carrefour pour notre mémoire, donc celui qui d'occupe de l'action Act for food justement. Donc tous ce qui est en relation avec les producteurs locaux, donc j'imagine vous aussi.**

**Et donc nous on se demande si, si tout ce qui a été mis par exemple sur leur site internet par exemple, que vous pouviez négocier le prix à votre façon, que le contrat était simplifié, et cetera. Est-ce que vous vous sentiez plus, chez Carrefour par exemple que chez Delhaize. Est-ce que c'est plus facile chez Carrefour.**

Ce qui se passe en fait, c'est un peu ça un peu bizarre. En fait, chaque établissement, enfin, chaque enseigne fonctionne différemment. Donc, ils ont déjà un système de prix, un système de livraison complètement différent.

Donc, grosso modo ici chez Carrefour, on n'est pas en national, donc on est en produits locaux. Donc ça veut dire que oui, on donne nos prix donc ça veut dire qu'eux en tire un prix de vente, forcément on ne peut pas négocier le prix auquel ils vendent nos produits, insister pour un prix minimum, mais on ne peut pas pourrais pas dire, voilà, vous l'achetez à 1 vous la revendez à 1,30. Ça c'est une chose. Mais par contre, en tant que producteurs locaux chez eux, ça veut dire pas d'astreinte donc ça veut dire que si on ne peut pas honorer une commande, il n'y a pas de pénalité. Ce qui n'est pas du tout le cas en National. Donc ça c'est pas mal. Alors aussi au niveau des délais de paiement, en principe c'est 30 jours. Quand on passe en National, on est plutôt sur du 90 jours.

**Et la différence avec Delhaize, par exemple, c'est ça serait quoi ?**

Alors en fait Delhaize, c'est très compliqué. C'est qu'ils passent par varèsa donc qui est un livreur distributeur, qui lui-même passe par des entrepôts de prick&trick. Donc ça veut dire que grosso modo, en fait nous, on n'est même pas facturé directement. Enfin, si on est facturé, on est payé par Delhaize et alors on reçoit de facture, on va dire de transport de prick&trick. Donc c'est complètement différent.

**Et mais donc si on si on dit que le circuit court c'est réduire les intermédiaires, on est plus dans un circuit court quand on vend avec Carrefour qu'avec Delhaize alors ?**

Grosso modo, oui et non, parce que Carrefour, c'est théoriquement on livre en direct mais bon, les petits producteurs comme nous, on ne sait pas livrer 3 caisses dans un carrefour, surtout que carrefour, ils négocient quand même leurs prix. Donc aller livrer 3 caisses dans un petit carrefour à plus de 10 kilomètres je perds de l'argent. Donc, ça veut dire que nous, on passe par un autre livreur en fait. Voilà, et il y a aussi par exemple Made in BW qui existe à ce niveau-là. Donc eux, qu'est-ce qu'ils font ? Ils vont voir des petits magasins, en général des petits magasins, parfois des carrefours, mais plutôt des indépendants, des petites boutiques, des petites épiceries. Et en fait, il y a un camion Made in BW qui vient ici chercher une commande et puis après il livre à gauche, à droite.

**C'est une sorte de grossiste alors ?**

C'est un grossiste, mais c'est subventionné par l'État. Donc, ce n'est pas la même chose que notre autre distributeur qui lui c'est des privés. En gros, parfois, Made in BW vient pour prendre 4-5 caisses en camion. Ils perdent de l'argent, c'est sûr et certain. Maintenant, quand notre autre distributeur vient, c'est des volumes plus importants parce qu'ils doivent en vivre.

**Donc Made in BW c'est vraiment une aide pour les producteurs du BW.**

Voilà c'est ça. Ouais, c'est ça.

**Alors, on se demandait aussi quels étaient pour vous les avantages et inconvénients de vendre en local, en circuit court.**

Alors les avantages, c'est que on connaît le point de vente directement qui est en général proche, donc on peut aller livrer là, par exemple, on vend, on vend à la ferme de la Chise qui n'est pas très loin. Voilà, on a fait une association pour qu'elle nous donne du jus de pomme et de la myrtille pour faire une bière fruitée. Voilà, il y a plus d'entente, de corrélation, de projets qui se passe. Ça, c'est l'avantage maintenant le désavantages, c'est qu'en général il faut le livrer en direct et c'est des indépendants, ou alors ils viennent chercher, mais, c'est parfois un peu compliqué pour les livraisons.

**Vous en voyez d'autres ? D'avantage et inconvénients ?**

L'avantage, c'est plutôt une collaboration pour différentes choses, que ce soit des projets, des visites, etc. Voilà, il y a plus d'entraide, on va dire, entre producteurs directs, forcément dans un magasin. Et ce sont des gens qui travaillent pour eux. Donc ça veut dire que le responsable du rayon bière chez Carrefour, il s'en fout d'avoir de la Valduc ou de ne pas en avoir, ou de la vendre ou pas. Donc, il y a plus un intérêt. Il y a plus l'humain qui est mis ne avant dans ce genre de relation.

**Ça peut être aussi des avantages et inconvénients que vous voyez quand vous vendez chez vous dans votre brasserie.**

Oui, il y a aussi comme inconvénient qu'en travaillant parfois avec des petits producteurs locaux, on doit appliquer certains prix puisqu'ils prennent des plus petites quantités, donc ça veut dire qu'en plus ils doivent dégager une marge plus importante dans une grande surface, donc on a déjà perdu plusieurs,

on va dire, artisan et épicier parce que tout simplement nos produits étaient plus chers chez eux que dans un grand magasin.

**Vous mentionnez que vous faites, par exemple sur votre site internet, et aussi que vous prenez les circuits courts, alors pourquoi ? Est-ce que c'est une intention marketing, ou enfin ça vous sentez que ça vous fait vendre plus de bières ?**

C'est un peu la même chose marketing, ou vendre plus de bières c'est un peu la même chose, non ? Ce qui se passe, c'est que quand on s'est installé ici. On n'est pas dans un zoning. On est vraiment dans un petit village campagnard en face d'une ferme. L'idée, c'était vraiment de miser sur la qualité et tout ce qui était circuit court donc notamment on a pu aboutir à avoir du malt de la ferme qui est à 50 mètres de la nôtre, juste en face.

Donc oui, c'est à un but, on va dire, déontologique ou moral. Enfin, c'est un peu notre philosophie de travailler comme ça. C'est le côté durable et circuits courts, donc au niveau durable, on a un bâtiment qu'on a super isolé, on a des panneaux photovoltaïques, on va récupérer l'eau pour des eaux de refroidissement pour faire le brassin d'après récupérer la chaleur dégagée par le groupe froid, en fait pour chauffer la chambre chaud. Donc, il y a plein de techniques de récupération de l'énergie.

**Donc, la démarche est d'abord simplement durable. Et puis après ce sera marketing?**

C'est ça, mais c'est clairement un argument quand on a sur nos label prix juste aux producteurs ou commerçants artisans. Ben oui, ça fait forcément vendre. Maintenant, est-ce que ça touche les gens ? Est-ce que ça touche beaucoup de gens ? Je n'en sais rien.

**Pour finir, est ce que vous auriez de de facteurs clés de succès pour se lancer dans le circuit courts ? Donc des espèces de tips que vous pourriez donner pour implémenter un circuit court ?**

Ah, je pense qu'il faut être assez transparent. Surtout au niveau, justement, de la brasserie. C'est un milieu où il y a beaucoup d'artisans, beaucoup de gens qui font faire leur bière. Alors oui, nous on fait des bières pour d'autres projets. Chaque fois, c'est noté clairement sur la bouteille, quelle est la bière qui est dedans et que c'est brassé pour nous. Juste être transparent et honnête en fait.

**Est-ce que vous vous avez déjà identifié des risques à vendre comme ça en circuit court, en local ?**

Des risques, c'est que on peut perdre assez facilement nos points de vente parce que justement, nous, on se retrouve aussi dans des grandes enseignes. Maintenant le problème, on vend aussi à des artisans, par exemple, des traiteurs, etc. Malheureusement, avec ce qu'on vient de vivre avec la crise sanitaire, il y en a beaucoup qui n'ont pas réglé leur facture tout simplement. Et alors Delhaize va régler sa facture ou Carrefour régler sa facture quoi qu'il arrive. Enfin, quoique ça dépend, ça, ce n'est pas toujours été le cas. Mais, je veux dire, quelqu'un pour qui le COVID l'a décimé, c'est plus difficile.

**Est-ce que vous avez autre chose dont vous vous voulez me parler ? Concernant les circuits courts qu'on n'a pas abordé.**

Non, je pense que justement dans la situation actuelle qu'on vient de vivre, je pense que les gens confinés chez eux apprenaient à redécouvrir qu'il y avait des artisans près de chez eux. Et que ce n'était pas forcément plus cher ni inaccessible, ça demandait juste peut être de se bouger plus et de se renseigner. Mais je pense que c'est une démarche vers laquelle tout le monde doit aller puisque ce n'est pas normal de manger des fraises en hiver. Je prends cet exemple là mais, moi je ne suis pas pour offrir trop de produits aux consommateurs, ce qu'il se passe dans la grande distribution, autant les limiter, avoir des produits de qualité qui viennent de près de chez soi et de limiter les empreintes CO2.

Voilà notre message, c'était vraiment quand on a été dans cette philosophie COVID. C'était d'insister sur acheter proche. Alors oui, les gens continuent à aller dans les supermarchés, mais on peut les guider pour dire OK dans les supermarchés maintenant, il y a justement tout ce qui est produits locaux parce que bon, ils veulent redorer un peu leur image, mais c'est possible aussi. Je n'ai pas l'impression d'avoir pactisé avec le diable quand je suis rentré chez Carrefour en producteurs locaux quoi.

**Ah, toute dernière question, on se demandait si ce n'était pas un peu compliqué à le fait de vendre directement, par exemple, au consommateur, est ce que c'est plus compliqué de devoir du coup se former en vente, en marketing, etc. Si vous venez de bio ingénieur, est-ce que ce n'était pas un frein.**

Non mais nous c'est ridicule les ventes qu'on fait ici, c'est juste le jeudi après-midi. C'est des voisins ou des gens du coin, et on vend à la caisse. Donc, on leur dit clairement, que nous, on est producteurs, on ne vend pas à l'unité, on va pas commencer à vendre 2 bières et on n'a pas vraiment de point de vente. En gros, on rentre dans notre espèce de sas qui fait office de cuisine, où on mange à midi et c'est ça qui fait le magasin. Il n'y a pas quelqu'un en permanence qui tient un shop.

**Oui, je parle aussi de tout ce qui est comptabilité, tout ça derrière, ce n'était peut-être pas inné pour vous ?**

En soi, ce n'est pas très compliqué, on a un logiciel, on a un RPCRM et on connecte une tablette et voilà.

**Donc c'était pas du tout un frein ?**

Non, non. De toute façon, on n'a pas le choix en fait. Parce que, à partir du moment où les gens savent qu'il y a une brasserie dans le coin, ils vont d'office venir. Et donc à partir du moment où on les refuse, ça veut dire que on a un client qui est frustré.

Et on rate une vente. Donc oui, on est obligé de le faire, alors on le fait, souvent dans des horaires qui ne sont pas prévus, à savoir en dehors du jeudi après-midi. Mais, on aurait tort de s'en priver. Parce que les gens ils achètent, pourquoi ? Soit parce qu'ils trouvent l'étiquette sympa, soit parce que la bière est bonne, soit parce qu'ils ont eu un contact direct ou indirect avec la brasserie. Donc, que ce soit une visite, que ce soit un voisin qui lui a fait découvrir une bière, que soit parce qu'il me connaît, parce qu'il connaît quelqu'un de ma famille. Donc, ça aurait été bête de s'interdire ce genre de vente. Maintenant, oui, on les vend plutôt en caisse qu'en bouteille, forcément.

## Annexe 10 : Retranscription de l'interview avec Mattieu Leroy

### **Marie Gilson et Marie Kuyper : Pouvez-vous brièvement vous présenter ?**

Matthieu Leroy : Je m'appelle Matthieu Leroy, j'ai travaillé en développement durable/ économie circulaire pendant une petite dizaine d'années dans une partie du groupe Ikea pour le système qui possède intermedia system et qui possède le concept Ikea. J'ai commencé dans les études de marché au niveau global, enfin dans l'équipe qui s'occupait des études de marché au niveau global. Puis en tant que géographe, j'ai vite bifurqué vers l'optimisation de la localisation des magasins en gros ce qu'on peut appeler du géomarketing, de l'optimisation de localisation. Donc aider à trouver les meilleurs emplacements dans une nouvelle ville, un nouveau pays. Y compris toutes les parties de modélisation de parts de marché à 3 ans, 5 ans. Et puis, ça m'a amené rapidement, parce que c'est ça que je voulais faire, à travailler en développement durable. J'ai d'abord travaillé pour le catalogue, l'équipe qui s'occupait de la coordination du catalogue, au niveau global. J'étais en charge de trouver un moyen de diminuer l'impact global. On a mis différentes choses en place, notamment avec les fournisseurs pour réduire 30% de l'impact carbone en 3 ans et rendre le catalogue Ikea qui à l'époque, était la plus grosse impression au monde annuel, la rendre 100% FSC, ce qui est le cas depuis 2015. Puis je me suis rendu compte que 80% de l'impact environnemental d'un produit ou d'un service était lié à la phase de Design de ce produit ou service, pas juste là où il est produit, quel fournisseur le produit, parce que là, on se limite à 20% de l'impact. 80% de l'impact est limité à la phase de design donc pour un catalogue c'est le nombre de pages, le type de papier, etc. Et le design ultime, c'était de plus imprimer ce catalogue par exemple. Décision qu'ils viennent de prendre pour les 70 ans. Donc ça c'est une petite victoire, j'avais commencé à en discuter avant de partir de là. En disant en fait si le supprime, c'est plus simple puis on m'avait trouvé de contre arguments non basés sur des données, mais basés sur des opinions. Fastforward, j'ai travaillé en économie circulaire, avec les équipes innovations pour trouver, pour un groupe comme Ikea qui utilise 1% du bois dans le monde, des moyens de découpler la croissance financière de l'utilisation de ressources non renouvelables. Avec des business model comme la location et ce genre de choses. J'ai quitté Ikea en 2017 parce qu'ils n'étaient pas prêts à passer à la pratique de ces nouveaux business model notamment de location et donc j'ai tenté de lancer une start-up pendant 18 mois de location de mobilier durable et modulaire qui s'est joyeusement planté. Je dis joyeusement parce que j'ai appris beaucoup sur moi et les limitations. Evidemment c'était un autre contexte par rapport aux ressources disponibles par rapport à un groupe comme Ikéa. Mais c'était super intéressant comme expérience et puis là maintenant je coordonne un projet européen en économie circulaire depuis le mois d'avril de l'année passée. Voilà c'est un peu le parcours et par rapport au circuit courts, c'est évidemment un de sujets principaux de l'économie circulaire, il y en a plusieurs mais c'est la relocalisation des activités au plus proche des marchés. C'est dans cette partie la disons que je peux apporter ou du moins répondre à vos questions en tout cas.

### **Pour vous, la définition du circuit court ce serait quoi ?**

Ah les questions pièges. Il y a plein de définitions, je suis sûr que vous avez fait une belle recherche bibliographique. Bon d'abord il y a la question de la distance. J'ai souvent entendu 80km mais pourquoi pas 100 pourquoi pas 60 donc en tant que géographe, je pense que c'est une étude spécifique à faire pour chaque marché, pour chaque type de produit, chaque compétition, et surtout chaque densité de population donc en Belgique ce serait pas du tout un circuit court où la distance est la même qu'en France typiquement, ou encore pire aux USA ou en Australie. C'est très très lié à mon avis à la densification des marchés. On peut prendre les Pays-Bas aussi qui est un pays très très dense tant les villes sont concentrées mais entre les villages, contrairement à la Belgique, il n'y a pas de spread urban aussi important. En Belgique on est assez proche, le circuit court va être assez proche. Autour de Bruxelles, il y a déjà presque une ceinture alimentaire si je parle juste d'alimentation, qui est assez efficace. Maintenant, ça c'est pour l'alimentaire, ça dépend évidemment des marchés. Donc je ne réponds pas vraiment à la question mais à mon avis la définition dépend vraiment du contexte.

### **Est ce qu'il y a un autre élément dans la définition pour vous ?**

Oui, le nombre d'acteurs. Le nombre d'intermédiaires en fait. Ce que j'entends dans circuit court et à mon avis ce qu'il y a dans la littérature aussi, même si pour être honnête je n'ai jamais vraiment lu la littérature spécifiquement sur les circuits courts. C'est plus basé sur l'expérience. C'est limité un maximum le nombre d'intermédiaires. C'est-à-dire, que souvent dans la chaîne d'approvisionnement, vous l'avez sûrement vu, mais que ce soit pour la fameuse chaussure Adidas dans les années 90 ou que ce soit pour de l'alimentaire de supermarché, au plus il y a d'intermédiaires, au moins le producteur reçoit une partie de la marge qui est raisonnable pour juste ne vivre ou en survivre et donc la 1ère étape c'est clairement de virer un maximum d'intermédiaires. Et justement la technologie permet de plus en plus d'aller directement, à nouveau dans l'alimentaire, de la fourche à l'assiette sans passer par les grossistes, les différents canaux de distributions, les brokers, etc. Donc le circuit court c'est vraiment aller du producteur au client le plus directement. Et donc, là il y a moins la notion de distance par contre. Plus la notion du nombre d'intermédiaires dans la chaîne d'approvisionnement ou de valeur d'ailleurs.

**Nous effectivement c'est ce que l'on a trouvé, donc on a mergé les définitions. Donc ce qu'on a trouvé c'est que les circuits courts c'est un circuit de distribution durable composé au maximum d'un intermédiaire et qui s'étend géographiquement sur un rayon de moins 100km.**

Oui 100 ça me paraît en moyenne raisonnable. Et quand vous dites plutôt un intermédiaire, c'est un intermédiaire entre le client et le fournisseur alors ?

**Oui c'est ça un intermédiaire entre le producteur et le consommateur du produit.**

**Pour revenir sur la définition, vous disiez justement ces 100km ça dépend de ce qu'on voit dans la littérature, ça dépend du contexte, du marché etc. A quel point vous jugez important de placer un chiffre. Parce qu'à chaque fois, on dit ça dépend mais après on décide quand même de placer un chiffre donc à quel point ce serait important de mettre ce chiffre ?**

Pour aller plus dans le détail, c'est lié à ce qu'on appelle en français, la zone de chalandise, donc c'est exactement ce que j'ai fait pour la localisation des magasins. C'est pour ça que j'exprimais cette partie là bien qu'elle ne soit pas liée au développement durable. Cette zone de chalandise en fait, si je prends un magasin Ikéa, c'est une des marques au monde qui attire le plus de gens à partir de longues distances. Donc si on prend l'ameublement et qu'on prend Ikéa, Conforama, et d'autres concurrents, Ikéa dans ce marché-là, c'est lui qui a la zone de chalandise la plus grande. Donc peu importe où on le place au sein d'une ville de plus d'1 million d'habitant, les gens seront attirés. Donc c'est la taille et l'influence de la marque qui sont les deux drivers principaux. Puis une zone de chalandise ça fonctionne par rapport aux concurrents, comme les planètes, donc c'est la masse et la distance. Mais la masse y compris, pas juste la masse en termes de volume, mais la masse en termes d'image de marque, donc l'efficacité de la marque. Ce que je veux expliquer par-là, c'est que placer un magasin Ikea à Bruxelles, qu'on le mette au nord, au sud ou autre il y a peu de variation parce qu'on va attirer en fait tous les gens. Après quand on en met deux ou trois, ça permet encore d'augmenter les parts de marché et d'attirer vraiment le pôle Sud et le pôle Nord, Nord-Est de Bruxelles qui sont les deux pôles les plus riches. Cette zone de chalandise, donc, elle est à définir à chaque fois. C'est ça que je veux dire donc pour le magasin Ikea d'Arlon, imaginons que cette zone de chalandise, là c'est pour attirer les clients mais on pourrait imaginer que ce soit un business, de nouveau je prends l'alimentaire parce que c'est celui pour lequel le circuit court est le plus simple à comprendre là-dedans. Ce serait une zone de chalandise des fournisseurs dans ce cas-là. Je ne sais pas trop comment on l'appelle, une zone de d'attraction de fournisseur, ça n'existe pas vraiment en fait la zone de chalandise adaptée aux fournisseurs donc c'est vraiment contextuel. Le job que j'avais chez Ikéa c'était vraiment de dessiner ces zones de chalandise c'est-à-dire si on prend une localisation, donc un terrain potentiel, on affiche dans un logiciel de cartographie pour simplifier, un système de l'information géographique. On affiche différentes couches, évidemment les concurrents, donc les autres planètes, où elles se trouvent à distance de ce lieu-là, par code postal les purchasing powers moyens, aussi les axes de communication puisque quand il y a une autoroute qui traverse tout. Quand on est à côté d'une autoroute, la zone de chalandise va plus loin en dessin si on veut. C'est idem pour les fournisseurs, si on a une autoroute qu'elle soit d'ailleurs fluviale, ou ferroviaire ou autre et bien ça permet d'aller beaucoup plus loin dans zone parce que les 100 km se transforment quand même en temps ou en argent. Donc ça, ça a une influence sur la zone. Donc ce n'est pas 100km ronds autour d'un point. C'est

ça que je voulais exprimer c'est lié à différentes sources d'informations marché, donc pouvoir d'achat ou fournisseur dans ce cas-là en fonction des capacités d'accès ou alors de barrières donc par exemple une rivière c'est une barrière donc la zone de chalandise diminue autour des points mais s'il y a un pont, là ça regrandit. Enfin je pourrais vous montrer différents exemples visuels puisque là j'essaie d'exprimer quelque chose de visuel. Donc voilà ce que je voulais exprimer c'est que c'est méga contextuel en plus ça dépend des différentes couches d'information. C'est pour ça que s'arrêter à 100 km, je comprends parce qu'il y a besoin de s'arrêter à un moment, mais c'est peut-être limitant. Il faudrait peut-être penser plus par rapport au coût du produit final, quelle est la part du coût du transport ou un truc du genre et dès que ça dépasse un certain pourcentage, ce n'est plus un circuit court. Ça pourrait être une manière, alors je ne sais pas si dans la littérature ils en ont parlé comme ça. C'est de trouver une métrique qui permet en fait d'être plus fine qu'un chiffre en km.

### **Donc ça limite un peu trop le chiffre ?**

Parce que je pense que ce n'est pas réaliste. Après ça dépend où est votre niveau dans le mémoire, ce que vous coulez amener, si vous voulez une définition universelle c'est très bien mais à mon avis dans les faits, si je dessine 100km autour d'un magasin d'alimentaire ou d'un magasin d'ameublement, ça ne représente pas grand-chose, ni en termes de fournisseur ni en termes de zone de chalandise marché. Pour rappel rapidement, la zone de chalandise c'est la zone d'attraction d'un commerce qui attire à peu près 80% des clients.

### **Est-ce que vous voyez des avantages et des inconvénients aux circuits courts en général ?**

Bon les avantages ils sont évident d'un point de vue environnemental. Diminution des distances entre l'approvisionnement et point d'achat permet par défaut de diminuer l'impact fortement carboné. Tout ça pourrait être pas mal discuté, je simplifie mais, avec des transports électriques ou à hydrogène qui soient neutre ne carbone et ce aussi pour l'avion. Tout ça paraît complètement contre intuitif au jour d'aujourd'hui mais il y a beaucoup d'investissement dans les bio jet fuels qui permettent de produire du carburant pour l'avion à partir d'algues. Et si on a des services complémentaires dans la production d'algues c'est à dire on réinstalle des fonds marins vivants, on produit aussi des algues pour des cosmétiques. Enfin bref, il y a plusieurs sources que pour la production de jet fuels. En fait, ça pourrait être non seulement neutre en carbone mais en plus bon de prendre l'avion. Donc, c'est contre intuitif mais c'est ça que je dis. Dans le circuit court ça pourrait devenir plus court d'un point de vue purement impact carbone, environnemental, qui pourrait être métrique d'ailleurs, parce que c'est une métrique pour prend en compte la distance, le moyen de transport, et ce qu'on veut limiter dans le circuit court finalement, même s'il n'y a pas que ça. Il y a aussi le fait de pouvoir plus facilement connecter l'acheteur avec le fournisseur. J'ai eu l'occasion de rencontrer un des fils du fondateur de Décathlon, qui a lancé une marque de supermarché qui fait que du local. Pour l'instant, ils ont une dizaine de point de vente en France donc c'est très limité. Mais il se lance dans le local, en partie en bio mais surtout dans le local. C'est l'opposé bien évidemment du modèle de Décathlon. Mais ce qui est très chouette dans son magasin, c'est qu'au-dessus de chaque produit, donc les pommes, les poires, les petits pains, etc. Juste au-dessus, il y a à chaque fois une photo du producteur, d'où il vient, la distance, tout ça. Donc c'est vraiment du circuit court plus plus. Donc l'avantage c'est ça aussi, donc c'est reconnecter les gens qui achètent avec les gens qui produisent.

### **Et pourquoi c'est un avantage ?**

Pour une histoire de confiance. Là, je vais aller un peu plus largement mais dans ce bas monde, le système du 20<sup>ème</sup> siècle qui est toujours bien présent il faut des tiers de confiance entre deux personnes qui s'échangent des biens et services. Donc si je prends ma baby-sitter, on ne se connaissait pas avant. On s'est rencontré via un tiers de confiance donc la poule et l'œuf, on se retrouve au niveau d'une plateforme dans ce cas-là. Maintenant, il y a des technologies qui vont révolutionner ça, ou avec la blockchain notamment, le tiers de confiance n'est plus utile que ce soit dans le monde bancaire typiquement. Donc le tiers de confiance est important, et dans ce cas-ci, au plus on limite le nombre d'acteurs entre le producteur et l'acheteur au moins il y a besoin de ces tiers de confiance entre guillemet pour échanger de la valeur de l'un à l'autre. Je ne sais pas si je me fais bien comprendre

**Oui**

Rapidement, les cryptomonnaies, ça permet d'échanger de l'argent directement sans une banque entre les deux. D'un wallet à un wallet, on devient sa propre banque parce que la technologie le permet et on peut transférer de la valeur de l'un à l'autre sans qu'il n'y ait une institution qui prenne sa marge, souvent importante, pour valider que les deux parties sont de confiance. Donc c'est un des gros avantages du circuit court c'est qu'on permet de limiter ça. Et la technologie va permettre justement au producteur d'être en direct. Je pense tout haut mais par exemple, je pense à des voitures autonomes ou des camions autonomes qui viennent chercher les marchandises chez le producteur et qui les livrent de manière automatisée chez les acheteurs ce n'est pas inenvisageables dans les 10-15 ans qui viennent. Voilà, je ne sais pas si c'est un futur qu'on souhaite mais en tout cas ce n'est pas inimaginable.

**Est-ce que je peux vite rebondir sur ce que vous avez dit ? Est-ce que retirer les tiers de confiance pourrait être un désavantage justement du fait qu'on enlève des emplois ?**

Alors, moi j'appelle ça des emplois parasite. Ce sont des gens qui ne produisent rien mais qui ont une asymétrie de l'information donc typiquement les assurances, les banques, les brokers dans l'alimentaire. C'est donc une asymétrie de l'information qui leur permet en fait, entre guillemet, d'avoir tout le monde. De diminuer les prix auprès du fournisseur parce que je t'achète en gros volume et comme tu ne sais pas les prix des autres fournisseurs, parce que tu travailles déjà beaucoup de temps à produire. Avec cette asymétrie de l'information, ça leur permet de faire des marges gigantesques et donc pour moi c'est des parasites d'un système dépassé. J'espère que la technologie, alors je ne suis pas un grand fan de la technologie pour tout, mais là, la technologie va permettre de discuter de ça et enfin d'avoir un producteur de lait qui a 85% de la marge ou plus et peut être 10-15% pour une plateforme qui en fait sa pub, enfin une plateforme basée sur un blockchain. Je pense le circuit court, de ce point de vue-là, va amener potentiellement beaucoup de chose. Alors, oui il y a des gens qui vont perdre des emplois mais ces emplois-là, ils accumulent de la richesse alors que c'est les autres qui produisent et qui achètent. Je ne sais pas comment on en parle dans vos études mais pour moi, c'est plutôt des parasites. A tel point que, un des succès du groupe qui Ikéa, c'est ça en fait : l'intégration verticale. C'est-à-dire que 40% de leurs produits en magasin sont produits pas eux-mêmes, alors c'est différents groupes d'Ikéa. C'est Ikéa Industry, je reviens avec Ikéa mais c'est ceux que je connais le mieux en termes de chaîne d'approvisionnement. Ils en avaient marre de payer pour ces "parasites" donc ils ont intégré verticalement une partie de leur chaîne d'approvisionnement, pas pour tout mais pour une partie. Ce qui a permis d'augmenter les marges, de diminuer les coûts pour ceux qui achètent les produits en fin de course et enfin d'investir fortement dans les outils de production.

**Le fait d'intégrer verticalement, est ce que ce n'est pas compliqué niveau ressources, connaissances ?**

Ah oui l'intégration verticale ce n'est pas simple mais c'est ce que font une série de succès stories qui durent à très long terme. Un autre exemple dont j'ai entendu parler hier justement, c'était Benetton. Ils ne produisent pas de fibres synthétiques. Ils n'ont que de la laine et du coton. Ça leur a quand même permis dans les années 90/début 2000, d'avoir une écurie de formule 1 ce qui n'était pas à long terme de dépense. Ils en avaient marre des vêtements avec un marché méga compétitif. Tout simplement parce qu'ils sont intégrés verticalement il n'y a du coup pas d'intermédiaire. C'est elle qui possède des shetels de moutons j'imagine, c'est en Amérique du Sud je pense. Ça leur permet du coup de maîtriser l'ensemble de la chaîne et d'éviter ces parasites. Alors là, ce n'est pas un circuit court d'un point de vue environnemental mais juste d'un point de vue nombre d'acteurs, la distance reste importante avec le marché. Ça me permet du coup de parler d'un des désavantages qui me saute aux yeux maintenant. On avait pas mal discuté de nouveau, alors là c'était pour le catalogue. En gros, le catalogue Ikéa, c'était à peu près une quarantaine de fournisseurs de papier et de services d'impression répartis dans le monde entier, surtout aux USA, Europe, Asie. Il y avait cette idée préconçue pas scientifique, de dire il faut qu'on imprime au plus proche des marchés. Alors quand je suis arrivé, j'ai dit oui pourquoi pas mais on va le prouver. Parce que quand on produit aux USA, comme l'énergie est peu chère, évidemment dans le papier et les services d'impression, ça demande des quantités d'énergie vraiment gigantesques. Ces industries là en tout cas quand j'étais là, je crois était la 3ème ou la 4ème industrie la plus polluante au monde en termes d'impact carbone lié à leur utilisation d'énergie. Bref, la production de papier et de services d'impression aux USA en termes d'impact carbone était plus élevée à la tonne de papier produite que si on faisait produire le papier dans les pays nordiques et qu'on l'envoyait par bateau pour être imprimé par contre aux USA. Donc la production de papier, c'était mieux de la délocaliser, dans ce cas-là de pas faire le circuit court, donc c'est complètement contre intuitif. Simplement parce que si tout est égal par

ailleurs, que les usines produisent le même nombre d'impact carbone par exemple de gaz à effet de serre par tonne de papier produit, alors effectivement si on rajoute le transport, c'est mieux d'être en circuit court. Mais comme les choses ne sont pas toutes égales par ailleurs, là c'est dans le domaine environnemental mais dans le domaine social. J'ai vu des conditions de travail dans des usines aux USA qui étaient selon mes critères d'européen complètement de l'esclavage. Mais vraiment esclavage moderne. Du coup, on a pu travailler avec certains et par contre en Asie, on a parfois les clichés mais en fait en Asie, dans ces usines-là, qu'on a visité, des usines extrêmement modernes avec des standards européens pour pouvoir produire pour les marchés européens avec des critères imposés par les marques. Voilà, de nouveau une longue histoire mais c'est pour dire que ça peut être très contre intuitif et c'est pour ça que peut-être, bon c'est suite à la discussion, je n'y avais jamais vraiment pensé avant mais, que cette idée de circuit court, la métrique justement de la distance n'est peut-être pas la meilleure mais peut être qu'une métrique qui permet d'englober tant la distance mais aussi potentiellement les impacts environnementaux. Est-ce que c'est ça qu'on veut limiter aussi ? Je pense aussi qu'il n'y a pas que l'aspect environnemental, on doit limiter les impacts sociaux, une juste rémunération des producteurs, et ça se fait tout seul : limiter le nombre d'intermédiaires par défaut, les marges augmentent pour le producteur. Voilà, l'utilisation d'un exemple très concrète, alors ce n'est pas toujours le cas évidemment mais dans ce cas de production aux USA, c'était flagrant.

**On a beaucoup parlé de la logistique, de l'économie, des externalités aussi, niveau marketing, quand vous étiez chez Ikéa, je ne sais pas si vous aviez des informations, le fait de produire un catalogue FSC ou de faire attention à l'empreinte carbone, est ce que c'était une demande du client ?**

Je vais essayer de ne pas être trop long parce que c'est la partie qui me passionnait presque le plus. Ce que j'ai remarqué quand j'ai commencé chez Ikéa, le CEO était venu présenter je ne sais plus ce que c'était mais je travaillais ici dans des bureaux à Waterloo. Et je lui ai posé une question sur le développement durable : tiens, vous avez parlé des objectifs de l'année prochaine mais pas de vos objectifs par exemple de réduction de l'impact carbone. C'était en 2007 donc c'était déjà un sujet important évidemment. Il m'a juste répondu un peu surpris, "Ah mais oui je pense qu'il y a quelqu'un en Suède qui travaille sur ces sujets etc.". Et comme je travaillais en études de marché, j'ai contacté ce gars-là. Et puis, dans l'équipe d'études de marché, je me suis dit "mais en fait dans leurs études de marché, pour comprendre l'impact de la marque, quels sont les drivers pour que les gens viennent en magasin, quels sont les barrières etc., si on ne pose pas les questions d'un point de vue socio-environnemental. Par exemple, est ce que c'est important pour vous d'avoir un catalogue avec des sheet certifiés, par exemple, est ce que c'est important pour vous d'avoir un approvisionnement de meubles Ikéa proche de chez vous, que les fournisseurs soient proches et que l'argent mis aille à l'économie de votre pays plutôt qu'à d'autres économies. Si on ne pose pas les questions, on ne le sait pas en fait. Donc petit à petit dans cette équipe, pour analyser l'impact de la marque, donc on est vraiment dans le brand awareness et dans la compréhension il y avait aussi d'autres études sur les suivis de l'expérience client en magasin. Et donc là on a posé des questions du genre, on ne parlait pas des producteurs comme ils étaient intégrés verticalement donc la chaîne de production c'est quelque chose qui est resté très secret chez eux malheureusement parce qu'il y a une histoire de transparence aussi qui est très importante, je referme la parenthèse. Donc par rapport à cette question-là, ce qu'on voyait c'est qu'il y avait un shift dans le top management pour prendre des décisions plus radicales d'un point de vue socio-environnemental de réduction d'impact par exemple rendre le catalogue 100% FSC. Il y avait un shift à partir du moment où il avait entre 5 et 10%, je dirais, des clients qui répondaient dans ces enquêtes que c'était important pour eux. Donc c'était en dessous de 5 à 10% c'était juste un bruit dans les autres critères de choix pour venir chez Ikéa. Puis, fastforward, là je parle de 2007-2008, 5 ans plus tard, c'est devenu déterminant, c'est-à-dire, quand le développement durable est passé de "nice to have" à "must have" (alors pas le circuit court et on peut y revenir pour Ikea.). A partir du moment où on s'est approché des 15% des clients, pas que des clients pardon, des gens qu'ils interrogeaient dans la rue donc sans dire qu'ils venaient de chez Ikéa : "si vous devez acheter un meuble, vous allez chez qui ? quelles sont les marques auxquelles vous pensez en premier, etc.", des brand awareness studies. Et avec ces questions spécifiques environnementales, est-ce que vous allez plus vers des marques qui ont des produits qui respectent l'environnement, les conditions sociales, ce genre de choses. Dès qu'il y avait 15 à 20% de clients potentiels dans ce cas-là qui se présentaient dans les études mais parce qu'on posait les bonnes questions, parce que si tu ne poses pas les questions, tu ne le sais pas. Alors oui, il y avait un shift. Et à partir de ce

moment-là, il y a eu vraiment une accélération et si je fastforward encore jusque 2017, c'était devenu, ça paraît complètement dingue, mais le développement durable est devenu le core business d'Ikéo. Alors ça ne se voit pas encore en termes de clients, parce qu'on ne voit pas encore une grande différence à l'achat d'un meuble il y a 10 ans ou maintenant, je pense. A part que maintenant, ils ont un corner spécial économie circulaire dans les magasins. Au-delà de cela c'est les toutes premières étapes qui arrivent enfin en magasin 10 ans plus tard qu'on les ait imaginées ou plus ou moins. Donc, ce que je veux dire par là, c'est que oui évidemment ça a un impact primordial, dans le monde bancaire, ils disent "license to operate" donc si tu ne mets pas ces critères là en avance, notamment le circuit court. Mais il y a des désavantages au circuit court, je vais en parler pour Ikea comme ça je ferai le lien avec les désavantages aussi. Ça a un impact important de pouvoir en parler dans le marketing. Mais peut-être pas en parlant de distance, quel est le sujet dans le circuit court qui intéresse, je pense c'est la transparence, le fait que le producteur ait plus de rémunération, la transparence dans la structure de coûts en pourcentage par exemple. J'imagine que vous avez déjà été à l'alterévous, où il y a ce grand panneau avec "vous avez payé ce menu 20euros, on a 19,7 euros de frais et on a 30 cents de bénéfices, quand on fait bien les choses, quand on paye bien nos impôts comme il faut etc." donc cette transparence-là, amène en fait pour moi une grande confiance, une envie d'aller là et du coup une grande méfiance de tout le reste. C'est un peu cet impact que ça a aussi. C'est un peu une concurrence entre marque aussi. Quel est le plus durable/équitable ? Je reviens rapidement sur un des avantages du circuit court. Parce que Ikéo typiquement par rapport à ta question sur le bois en Ardennes, j'y ai quand même pas mal réfléchi. Alors, ils s'approvisionnent en sapin de Noël, chaque année, ils font leur campagne sapin de Noël. Là, c'est une campagne de marketing pur, par contre là typiquement ça répond à la précédente question du marketing aussi. Pour du pur marketing, que ce soit leur campagne sur le sapin de Noël, ils s'approvisionnent à 100% en Belgique avec du bois FSC, parce que chez Ikéo ils ont choisi le FSC et pas le PEFC. Là, ils font un grand marketing en disant c'est du bois qui vient de forêt gérées durablement en Belgique. Ça ne veut pas dire que le producteur a un prix équivalent s'il le vend en direct, clairement pas. Comme ils achètent à grand volume certainement, les producteurs diminuent leurs prix, et du coup diminuent leur marge ce qui est un peu le problème de ces grosses multinationales. Un des gros problèmes c'est qu'ils viennent et dès qu'un producteur voit leur nom ils disent évidemment que je veux produire pour eux et donc ils abaissent leur marge ce qui est bête parce qu'Ikéo est toujours prêt à payer plus donc voilà ils ne vont pas s'empêcher non plus de dire oui à des gens qui abaissent leur marge mais bon. Donc, ça fonctionne pour ça. Ils avaient fait une autre campagne où ils avaient proposé, bon ça avait fait un taulé, à juste titre, on pouvait manger un steak de 250 grammes fois 4 donc 1kg pour 10 euros. Alors c'était complètement déloyal par rapport aux restaurants aux alentours mais c'était du belge payé au prix du marché, du local. C'était donc, pour renforcer l'idée du local. D'ailleurs, en Belgique c'était steak frites salade, en Italie c'était des pâtes. C'était localisé, c'était des pâtes locales, ici c'est du bleu-blanc-belge local donc il y a le côté circuit court entre guillemet pour les campagnes marketing mais c'est pour voiler quand même il faut le dire tout ce qu'il y a derrière. C'est-à-dire, dans un modèle comme Ikéo, le circuit court pour la grande majorité des produits aurait du mal à fonctionner parce que c'est un marché globalisé. Ils ont des magasins localisés partout dans le monde. Ils sont experts en logistique donc ils réduisent les coûts logistiques donc ce serait peut-être le seul argument pour avoir des circuits courts mais en fait le prix de production d'un canapé en France versus les prix de production d'un canapé dans les pays de l'est c'est du simple au triple juste parce que le coût de la main d'œuvre est différent, et des protections sociales etc. Donc je ne dis pas que c'est bien ou c'est mal mais en tout cas avec leur idée de rendre plus accessible du mobilier design au plus grand nombre. C'est la mission qu'ils se sont fixés. De rendre accessible le mobilier design au plus grand nombre et que le mobilier design ne reste pas un truc d'élite très cher et accessible à personne et du coup d'aider les gens à rendre leur intérieur plus structuré et du coup d'avoir une meilleure vie. Parce que la vision c'est "to create a better everyday life for the many people". Alors, je suis évidemment biaisé parce que j'ai bossé 10 ans là-bas mais il y a un côté, par rapport au circuit court je comprends l'idée générale même si je ne la soutiens pas et que les business model de location permettront enfin de casser cette histoire. C'est que dans un modèle linéaire, extrêmement linéaire où tout doit être optimisé, limiter les intermédiaires etc. Ils ont tout intérêt à produire là où c'est le moins cher, c'est clair. En assurant un certain niveau social et environnemental évidemment 100% de bois FSC (ça, ils y sont déjà ou presque. Ils devaient y arriver en 2020 mais je n'ai pas suivi s'ils y étaient arrivés ou pas) avec des conditions sociales. Honnêtement pour avoir travaillé dans les chaînes d'approvisionnement où j'ai été voir des usines un peu partout, pas que pour le catalogue

d'ailleurs, je me suis parfois retrouvé en Serbie, au Kosovo même dans des chaînes de production, les conditions sociales par rapport aux autres conditions sociales locales, c'est imbattable. Ça reste des conditions de production dans des usines avec des rythmes etc. mais par rapport au salaire et à tout ça, c'est mieux que la moyenne. Ce n'est pas encore parfait du tout mais c'est clairement mieux que la moyenne parce qu'ils peuvent se le permettre parce que justement ils ont réduit tous les autres coûts. Limiter les intermédiaires, ça leur permet d'avoir les deux. D'avoir des prix très bas parce que le volume est méga élevé, et d'autres techniques dont on ne va pas nécessairement parler. Et d'ailleurs, pour revenir au circuit court, le circuit court est très fort lié au business model si c'est un modèle linéaire ou tu dois optimiser tous tes coûts et que tu es global, Ikéa a peu d'avantages à le faire, à part d'un point de vue à la limite marketing. Par contre, s'ils commencent à faire de la location, par exemple de mobilier pour enfant, ils n'auront plus intérêt à designer des produits qui durent le moins possible et qui sont facilement assemblable mais pas désassemblable. Quand une société comme Ikéa loue ses meubles, ils ont tout intérêt à designer les produits pour qu'ils durent le plus longtemps possible, à ce qu'ils soient facilement montables/démontables, qu'ils soient facilement réparables, qu'ils soient simples en termes de logistiques, enfin ce que je veux dire c'est simple en termes de nombre de pièces par exemple pour monter/démonter rapidement, qu'ils soient facilement recyclables en fin de vie. Bref parce qu'ils restent propriétaire de ce matériel qu'ils mettent sur le marché. Et ça, ça change tout, parce que tu ne vas plus faire réparer, ramener le produit dans les pays de l'est ou en Chine pour le faire réparer. Tu dois relocaliser la chaîne de production. Ça devient même plus rentable probablement alors là il y avait beaucoup d'hypothèses à valider et je ne pense pas qu'ils l'aient déjà validé. Mais une fois que les critères de design ont changé parce que le business model a changé du coup, ça permet potentiellement d'aller beaucoup plus là-dedans de nouveau pour optimiser le modèle. Prendre des ressources locales pour un marché local. Je ne sais pas si vous avez fait le lien entre circuit court et business model mais ça me paraît super important. Typiquement, aussi circuit court veut dire e-commerce. Enfin l'e-commerce, pas à l'amazone mais pour le petit producteur, l'accès à ces technologies-là, lui permet de s'assurer au moins d'une réduction importante des moyens de transport utilisés.

**Dernière question, quels sont les facteurs clés de succès pour implanter du circuit court dans une entreprise ? Si j'ai bien compris, votre grosse réponse c'est la technologie ? C'est un gros point.**

En tout cas, la technologie qui permet de limiter les intermédiaires ou de remplacer ce que font les intermédiaires à plus bas coûts et de manière plus efficace souvent. Pour récupérer de l'information et améliorer la logistique. C'est une longue réponse mais c'est pour ça. Ce n'est pas de la technologie pour de la technologie mais c'est pour faire ça. Et alors la technologie des moyens de transport. Donc clairement on va vivre une révolution qui va à priori diminuer les impacts mais à vérifier en conditions réelles. Donc oui c'est clairement une réponse. Et alors, la deuxième que j'ai faite, le business model. Dans l'alimentaire pour le coup ça ne marche plus mais, pour toutes les autres productions s'ils ne vendent que le service et qu'ils gardent la propriété du matériel, ou qu'il en garde la responsabilité peut être qu'ils vendent le matériel mais qu'ils en gardent la responsabilité en fin de vie, s'il y a un autre système législatif ou d'autres loi qui permettent d'imposer aux producteurs de rester responsable en fin de vie du matériel qu'ils mettent sur le marché. Du coup par défaut, le circuit court devient beaucoup plus intéressant, j'ai l'impression. De nouveau, c'est une hypothèse qu'il faut vérifier dans des conditions réelles dans différents marchés etc. Simplement parce que déplacer de la matière, quand tu fais un meuble qui dure beaucoup plus longtemps, qui est beaucoup plus solide, tu ne le fais plus en nid d'abeilles hyper léger, produit ailleurs. Tu le fais en bois plein mais du coup le coût de transport augmente c'est plus lourd, etc. donc tu as plus d'intérêt à le faire localement. Autre point clé, j'ai parlé business model, technologie, 3ème point qui moi, m'a fait quitter Ikéa, donc je pense que c'est un point relativement important. C'est ce qu'on appelle le business design, la façon d'organiser la boîte : dans la prise de décision, dans la structure pyramidale ou plus démocratique, etc. Donc je voudrais dire plus largement dans la culture d'entreprise. Donc le business design qui découle de la culture d'entreprise. Et cette culture d'entreprise, pour moi c'est primordial. C'est le seul point clé en fait. Et comment est-ce que tu influence une culture d'entreprise ? Eh bien, tu dois avoir un leadership qui chez lui achète en circuit court, achète 100% local, achète du bio, est relativement sobre au point de ses achats et rencontre des producteurs, se rend compte des impacts, des externalités négatives de différents modèles. Et un leader aussi qui convint son board et qui reste suffisamment longtemps. Pour changer une culture d'entreprise, plusieurs études disent qu'il faut entre 7 et 10 ans. Donc il faut que cette décision de changer une culture d'entreprise avec des acteurs qui le vivent dans leur vie personnelle également, parce que je pense que

c'est un des drivers les plus important pour changer une culture, ça permet justement que cette décision devienne tellement évidente et la question c'est plus comment on fait une transition d'un modèle linéaire à un mode en circuit court par exemple. Et ça c'est le blocage principal parce qu'il n'y a pas énormément de grand succès de transition d'entreprise qui ont réussi à passer d'un modèle à l'autre. Souvent c'est comment est-ce que tu changes un modèle ? En créant un autre modèle sur le côté avec peut-être des talents d'interne et des talents externes que tu mets dans des boites séparées qui ont des ressources et des données mais sans reporting, remonté et de besoin d'efficacité qui teste en conditions réelles d'autres business models d'autres façon de faire les choses, une autre culture d'entreprise et puis qui rend petit à petit l'autre complètement obsolète sur le même marché avec un business model différent. Voilà, ce genre de clés, en théorie, c'est ce qu'on appelle les Skunk work la théorie de l'innovation en Skunk work, GoogleX par exemple, d'où est sorti Google maps, d'où est sorti une série de leur business qui malgré leur quantité d'innovation, ne serait pas sorti en interne. T'as la boite de base qui est là pour optimiser tous les jours un petit peu prendre des décisions avec beaucoup de middle managers souvent qui impose leur patte et qui freine complètement cette adoption, ce changement culturel. Surtout parce qu'ils ont souvent été choisis parce qu'ils avaient cette capacité à renforcer la culture déjà présente et à l'optimiser. Avec, quand c'est le changement radical comme ça arrive comme ça avec du circuit court avec un changement de culture et du coup de business design qui est radicalement différent. C'est vraiment créer un modèle alternatif qui rend le précédent obsolète. À nouveau, c'est à vérifier dans des conditions réelles. Mais après, ce qui plombe un peu toute notre discussion. Parce qu'en fait on parle de culture, on parle de gens et donc on peut être convaincu rationnellement mais personne, 100% des gens sur terre ne sont pas rationnels. Ils prennent leurs décisions en fonction d'autres critères que la rationalité malgré ce qu'ils pensent. Donc là on est dans des choses beaucoup plus subtiles qui freine l'adoption des circuits courts, si je parle que de ce sujet-là.

## Annexe 11 : Retranscription de l'interview avec Emmanuel Mossay

### Marie Gilson et Marie Kuyper : Pourriez-vous vous présenter ?

Emmanuel Mossay : Je m'appelle Emmanuel Mossay, je suis expert en économie circulaire et je travaille pour EcoRes et Group One. Ce sont deux bureaux conseil qui aident les entreprises et les institutions à réaliser leur transition. Et plus particulièrement, moi, j'accompagne les entreprises dans leur transition. Des entreprises de taille petite, moyenne et grande. Et puis également des institutions telles que le gouvernement de Wallonie dans le cadre du plan de relance "Get up Wallonia". Je suis responsable de tout le pôle environnemental avec 115 experts. Pour la région Bruxelles-Capitale, je coordonne la stratégie régionale de transition économique qui vise à coordonner l'ensemble des institutions pour réaliser la transition économique (que ce soit au niveau digital, énergétique, mobilité, etc.). En dehors de cela, je donne des cours dans différentes universités. Je suis cotitulaire du cours en économie régénérative à l'UCL, je donne cours à l'université de Liège, de Namur, à l'ULB, HENALLUX, ICHEC et EPHEC.

### Comment définiriez-vous le circuit court ?

Moi, j'ai envie de définir le circuit court dans une dynamique de relocalisation pour lui donner une dynamique et pas simplement un constat en tant que tel. Et donc pour moi, le circuit court - ou les circuits courts - c'est un écosystème qui vise à réunir des acteurs au niveau et à l'échelle la plus courte possible en tenant compte des spécificités des ressources, des matières, des produits ou des services qui sont échangés. Et donc, pour détailler un peu plus la notion de distance géographique. Et donc souvent la question clé quand on parle de circuit court, ça va chaque fois être proportionnel au type de circuit court. Donc, par exemple, on va prendre un exemple assez simple : des acteurs qui échangeraient du marc de café, ça peut se faire de rue en rue. On peut échanger du marc de café d'un bâtiment à l'autre pour pouvoir produire des champignons. Par contre si on prend, tout ce qui concerne les ressources au niveau du plastique, on va se retrouver sur des rayons beaucoup plus larges. Sans doute des rayons que je qualifierais, si on rentre dans des volumes assez conséquents, qui peuvent aller jusqu'à des rayons de 120 - 150 kilomètres. Si on veut avoir vraiment la boucle complète, depuis le déchet ressource plastique jusqu'à la production des granules calibrées du recyclage pour pouvoir être réutilisé dans de la production de nouveaux objets par exemple. Alors, une autre notion aussi que je rajouterais à cette définition, c'est le fait d'avoir le moins, voir une absence complète, d'acteurs intermédiaires qui n'auraient pas de valeur ajoutée réelle dans l'écosystème. Pour moi c'est aussi cette notion-là. Alors, je combine la notion géographique à la notion du nombre d'acteurs dans la chaîne de valeur parce que, aujourd'hui, malheureusement, il y a certaines chaînes de valeur que l'on pourrait considérer comme étant des circuits courts mais qui font le tour du globe. C'est à dire que des objets sont produits en Chine - je ne sais pas moi, un smartphone - arrivent ici, éventuellement, il y a un grossiste et puis il y a un revendeur. Mais évidemment, il y a tant la notion géographique que la notion du nombre d'acteurs qui est pour moi importante. Et en fait, au niveau des acteurs, ça ne me dérange pas d'avoir beaucoup d'acteurs, mais il faut que chacun d'eux aient une réelle valeur ajoutée dans la chaîne.

### Comment pourrait-on mesurer cette valeur ajoutée ?

Alors, ça va être difficile de faire l'interview en une demi-heure. Mais deux réflexions. La première, c'est toute la notion de concentration du pouvoir. C'est à dire que si c'est simplement un intermédiaire qui joue son rôle d'intermédiaire parce qu'il a un monopole ou un quasi-monopole, pour moi on est sur la valeur ajoutée la plus faible. C'est à dire qu'on est sur une position dominante sur le marché mais qui n'ajoute absolument aucune valeur ajoutée. La valeur ajoutée pour moi la plus élevée, c'est une valeur - ou des valeurs ajoutées - qui vont se rajouter sur plusieurs niveaux. Alors, je vous enverrai un lien vers un livre qui s'appelle "Shifting Economy" et dans lequel on parle de sept niveaux de valeur. Donc, vous avez l'enracinement à la terre. C'est à dire qu'est-ce que vous allez pouvoir apporter à la terre, qu'est-ce que vous allez pouvoir apporter comme contribution à la terre. Est-ce que vous allez régénérer le sol. Est-ce

que vous allez régénérer la terre au sens large ou pas ? Ou au contraire, créer des pollutions ? Donc à ce moment-là, c'est négatif évidemment. La contribution, c'est une externalité négative. Ensuite, au niveau processus. Est-ce que vous allez améliorer le processus dans son ensemble ou est-ce qu'au contraire, vous l'alourdissez ? Et donc vous n'apportez aucune valeur ajoutée en tant que telle. Est-ce que vous apportez du bien-être ? Des émotions ? De la motivation ? En termes de communication aussi, ça peut être de la valeur ajoutée. En termes de connaissance, de données et puis aussi de contribution de bien commun. Donc plus vous allez toucher sur ces niveaux et plus vous allez apporter de la valeur sur chacun de ces niveaux, plus vous allez être un acteur qui va apporter une réelle valeur dans cette chaîne de valeur.

### **Avez-vous un exemple de monopole qui n'apporte pas de valeur ?**

Plein ! Un exemple assez simple, c'est le jus d'orange concentré en Europe. 90% du jus d'orange concentré vendu en Europe vient de 3 producteurs dont un Américain et deux brésiliens et dans le brésiliens, il n'y en a qu'un seul qui est Fairtrade (donc du commerce équitable). Donc là, typiquement, les deux autres, ils sont dans des positions dominantes. Ils écrasent tous les autres acteurs, y compris l'acteur du commerce équitable parce qu'ils ont un quasi-monopole sur le marché. Et sinon, je pense qu'au niveau alimentation, c'est certainement un des domaines dans lequel il y a énormément de concentration au niveau du pouvoir.

### **Dans quel sens est-ce qu'ils apportent moins de valeur dans la chaîne ?**

Et bien en fait, c'est clair qu'ils vont pouvoir apporter potentiellement des économies d'échelle. Parce qu'ils ont plus de volume donc évidemment. Voire une certaine forme d'efficacité. Par contre, pour moi, aujourd'hui, on ne peut plus parler d'apporter de la valeur dans le marché si on n'est pas résilient. Et donc, si on n'apporte pas également eu niveau environnemental et au niveau social, pour moi, il y a une difficulté. Alors, c'est vrai que j'ai sans doute fait un raccourci en disant que si c'était un quasi-monopole, il y avait un risque qu'au niveau social, voire au niveau environnemental, il y ait plus d'externalité que de contribution. Mais à ma connaissance, aujourd'hui en tout cas, je ne connais pas de monopole ou de quasi-monopole qui inverse les choses et qui, au contraire, vient avec une approche régénérative. Il y en a peut-être mais je n'en connais pas. Si oui, mais après, ça va être à chaque fois des niches comme, par exemple, les livres de seconde main au niveau de tout ce qui est vente en ligne de livres de seconde main, vous avez un quasi-monopole au niveau de la francophonie (donc Belgique - France) qui s'appelle "recyclivre" qui a un quasi-monopole, qui échange le plus de volume en termes de livre de seconde main. Ils ont développé un algorithme qui permet aux entreprises d'économie sociale partout en Europe francophone - en Suisse aussi - de pouvoir collecter des livres et de savoir quelle est la valeur de revente et d'avoir une prévente des livres qui passent par cette plateforme. Donc il y a sans doute certains exemples, sans doute que ça se développe.

### **Dernière question sur la définition en tant que telle : vous avez beaucoup mentionné des exemples agroalimentaires. Est-ce que, pour vous, le circuit court se limite à l'agroalimentaire ?**

Pour moi, il est sans doute plus simple de le faire au niveau alimentaire, dans certains contextes. Quoique parce qu'au niveau urbain, c'est beaucoup plus complexe. La production alimentaire urbaine est beaucoup plus compliquée. Donc pour moi, ça s'ouvre à l'ensemble des domaines. Et donc, c'est pour ça que pour moi, les circuits courts se juxtaposent à de nouveaux modèles économiques. Que ça soit l'économie réellement collaborative (la consommation collaborative), que ça soit l'économie de la fonctionnalité, l'économie des communs, l'économie du pair à pair. Dans ces domaines là, vous avez aussi énormément d'échanges au niveau non-alimentaires. Le partage de véhicules, de biens, d'espace de location, d'espace d'entreposage, etc. Et alors, y compris, pour moi dans les circuits courts, je considère qu'on peut avoir aussi des échanges immatériels. Notamment au niveau des connaissances, de l'apprentissage des langues, autres types d'échanges qui peuvent se réaliser dans une dimension relativement proche.

### **Quels sont, selon vous, les avantages et inconvénients des circuits courts ?**

Le premier avantage, c'est le fait que les acteurs qui investissent - que ça soit investir en argent, en temps, en échange matériel ou autres - peuvent voir directement les impacts. Donc vous n'avez pas besoin de devoir passer par des grilles ESG, d'autres grilles de méthode d'évaluation (bien sûr, c'est aussi utile) mais en tout cas, vous avez une plus grande proximité, ce qui vous permet aussi, a priori, d'avoir une plus grande transparence et donc, a priori, ne plus grande confiance et a priori aussi, sans doute, une forme de plus grande fidélisation potentielle ou, en tout cas, d'une plus grande stabilité au niveau des échanges qui sont réalisés. En tout cas il y a moins de, de pouvoir grandir de façon harmonieuse et donc d'éviter, comme des chaînes qui sont plus puissantes, d'avoir des coups de burst au niveau logistique, etc. Donc, pour moi, il y a cet aspect-là, l'aspect confiance, traçabilité qui est beaucoup plus élevé et donc qui est beaucoup plus important. Le deuxième élément, c'est que moi je considère que c'est un des meilleurs systèmes en termes de résilience par rapport au choc écosystémique. On en a connu un récemment depuis un an, la pandémie, et les futures qui vont arriver. Que ça soit au niveau des stress hydriques, que ça soit au niveau des chocs climatiques, énergétiques et autres. Finalement, le fait de fonctionner en circuit court, surtout si c'est sur les fonctions vitales - donc si c'est l'alimentation, l'éducation, des éléments essentiels dans la vie -, vous allez voir une plus grande résilience dans votre écosystème et dans vos propres sources d'approvisionnement.

Je vais juste prendre un exemple : ma compagne et moi, on fait partie d'un groupement d'achat solidaire avec une productrice. Demain, s'il y a une crise financière, que tout le système bancaire s'écroule, ça ne changera rien. Nous, on commande nos paniers, on continue à les acheter chez cette productrice, on fait partie de plusieurs comités. Et en fait, cette productrice pourra continuer à développer sa production puisqu'elle est certaine de vendre ses produits parce que nous les précommandons six mois à l'avance et nous les préfinançons six mois à l'avance. Et donc, finalement, il y a une plus grande résilience pour elle au niveau économique et pour nous en termes d'approvisionnement alimentaire en légumes. Pour moi, il y a cette notion de résilience qui est quand même assez importante.

Alors, aussi, bien sûr, très important. Il y a la possibilité d'appliquer un principe qui est de se dire que tout ce qui est lourd doit être le plus local possible et tout ce qui est léger peut être le plus international. Donc tout ce qui est les connaissances, etc. peuvent se transmettre. Mais tout ce qui est lourd doit être le plus utilisé, réutilisé, partagé au niveau local et donc doit permettre de pouvoir minimiser les impacts au niveau anthropique et d'éviter d'envoyer les ressources de l'autre côté de la planète et d'essayer de la faire vraiment au niveau local pour une bonne partie des ressources. Pour moi aussi, il y a le potentiel de la relocalisation de la valeur ajoutée. Et couplée ou non à une monnaie locale complémentaire. Et alors aussi, de relocaliser de l'emploi, finalement. Et lié à cette dimension de relocalisation, éventuellement, une possibilité d'augmenter la gouvernance responsable. Bon ce n'est peut-être pas le terme le plus beau. Ce que je veux dire par là, c'est qu'aujourd'hui, quand Amazon décide de supprimer 300 emplois en Allemagne, c'est une décision qu'ils prennent en maximum une heure et ils ont, en faisant une petite analyse financière aux Etats-Unis, et l'Europe a maximum une semaine pour implémenter la décision. Tandis que, quand vous êtes dans des circuits courts, il y a cette proximité qui est beaucoup plus forte qui fait que vous allez moins facilement couper dans la chaîne de valeur parce que vous avez cette notion de proximité. Et donc c'est beaucoup plus complexe. Vous avez des liens humains. En tout cas, vous devez avoir beaucoup plus de contact avec ces différentes parties prenantes. Et donc c'est plus compliqué de prendre des décisions inhumaines, purement rationnelles quand ça concerne votre environnement direct, celui de votre famille, celui de vos enfants, de vos proches qui vont aussi mettre une pression sur vous pour éviter de prendre une décision comme celle-là, par exemple.

**On a aussi trouvé que, économiquement, cela pouvait être un avantage pour les producteurs qui récupèrent une marge supplémentaire.**

Oui, c'est ce qu'on concède avec l'agricultrice en l'occurrence. Quand vous supprimez un intermédiaire, ou plusieurs, évidemment, vous allez augmenter la marge pour le producteur. voire la possibilité d'avoir

un prix intéressant pour le consommateur/utilisateur et le producteur en supprimant des intermédiaires qui ne seraient pas forcément utiles. Donc, oui. Par contre, je suis d'accord avec ce raisonnement-là, mais, pour moi, ce n'est pas parce qu'une entreprise se dirait "tiens, pour augmenter nos marges, on va le faire en circuits courts" qu'on va forcément y arriver. Donc derrière, ça demande le développement d'une communauté, d'un réseau. Et donc, oui, a priori, mais par contre, ça doit encore être démontré. Par exemple, supposons que dans le quartier que vous habitez, vous avez un boulanger qui produit sur place son pain, etc. Et puis, soudainement, vous en avez 4 qui s'installent dans votre quartier. Il est évident qu'à ce moment-là, l'offre va dépasser la demande et donc, non, ils ne vont pas tous pouvoir vivre et ça ne sera pas forcément intéressant pour chacun d'eux.

Et alors, pour moi, il y a peut-être aussi un autre avantage en termes de développement lié à la transition. C'est que je pense que le développement des circuits courts est un système qui peut être compatible avec une forme d'hybridation de l'économie. C'est-à-dire de relier des circuits courts avec des entreprises plus grandes mais qui auraient des ressources à partager. Donc, je n'oppose pas les circuits courts avec les entreprises de taille plus importante, à partir du moment où elle ne constitue pas un monopole et à partir du moment où elle peut partager des ressources - des espaces logistiques, des facilités logistiques, des capacités dans les cabinets, dans les systèmes de livraison, etc. Donc pour moi, ça peut être aussi une façon de relier plusieurs circuits courts avec des plateformes hybrides qui vont de combiner, avec des acteurs un peu plus grands.

### **Quels sont les facteurs clés de succès d'après vous ?**

Moi, je pense que le premier élément, c'est le fait d'être cohérent. C'est-à-dire qu'on ne peut pas faire du circuit court - comme je le disais tout à l'heure, il y a une certaine transparence de par la taille relativement réduite. Et donc pour moi, il faut d'office que le projet et les valeurs soient alignées avec l'activité. Donc faire du greenwashing au niveau local, moi n'y crois pas, je pense que ça ne fonctionne pas. Mais ça veut dire aussi que la qualité des produits et des services doit être aussi impeccable. Parce que, malheureusement, à l'inverse, si vos produits sont de mauvaise qualité. Je reprends l'exemple du boulanger, parce qu'il y en a un qui vient de s'implanter dans le quartier. Malheureusement pour lui, ses produits ne sont pas très bons et donc, ce qui se passe, c'est que vous avez l'effet inverse. On en parle entre voisins, on en parle au sein du groupement solidaire et donc, ça se réparti comme une tache d'huile en disant "non, ce n'est pas bon ses produits". Donc, toute la base, au niveau des processus, de la qualité, etc. doit être impeccable et vous devez avoir un processus qui doit être aligné sur vos valeurs. Et si vous avez ces éléments-là et que votre marché est porteur, effectivement, je pense que vous pouvez avoir des marges plus élevées et un chiffre d'affaires relativement stable. C'est-à-dire qu'à un moment donné, cette proximité fait aussi que la personne - et c'est sans doute un des deuxième éléments - faire partie de cette communauté. Finalement, ça devient presque votre magasin, ou votre fromager, ... Il y a cette notion qui intervient qui fait que demain, si je prends un autre exemple, celui du fromager où on va quasiment toutes les semaines. On a quasiment un lien avec lui. Ça veut dire que demain, si vous installez jute à côté de chez nous un discounter au niveau des fromages, on ne va pas y aller. Parce qu'on a un tel lien développé avec Nico, le fromager, qu'on continuera d'y aller. Parce que pour nous, ça fait sens, parce qu'on a sympathisé avec lui, parce qu'il nous donne des conseils, parce qu'il nous réserve des petits fromages qu'on aime bien, etc. Donc il y a autre chose qui dépasse simplement le fait d'avoir une simple transaction commerciale achat-vente de produits ou de services. Et donc, il y a cette création de communauté qui pour moi est extrêmement importante. Et cette communauté, il faut l'entretenir. L'agricultrice, elle vient quasi tous les samedis, elle vient elle-même. On discute avec Jessie pour voir comment ça se passe de son côté, etc. Mais à l'inverse, et ça, c'est peut-être à ranger dans les avantages, c'est que quand Jessie nous dit "je n'ai pas de fruits cette semaine", on s'en fout. On dit "ok, ce n'est pas grave". On ne va pas faire comme si c'était le Carrefour ou le Delhaize du coin avec lequel il y a un lien impersonnel et donc finalement, on va rejeter cette offre-là. Ici, on est solidaire avec elle, on dit "écoûte, bonne chance et on espère que t'en aura la semaine prochaine ou dans 2 - 3 semaines". Et donc, il y a aussi finalement, cette interdépendance qui se crée. Mais il faut pouvoir la gérer aussi cette interdépendance.

Et donc, ça veut dire aussi libérer du temps. Donc en termes de levier, il y a aussi du temps pour la communauté. Ce n'est pas juste mettre une page Facebook ou je ne sais pas quoi. C'est développer cette communauté en tant que telle au niveau relationnel.

**Y avait-t-il un autre sujet que vous vouliez aborder ?**

Un point important, c'est la dimension translocale. Je vous ai dit tout à l'heure le principe de Christian Felber économiste autrichien, c'est que, tout ce qui est lourd doit être le plus local, et tout ce qui est léger peut être au niveau international. Le fait de favoriser des liens entre circuit court ou entre localité qui se trouvent à des kilomètres l'un de l'autre peut être intéressant en termes de connaissances, de partage de données, de plateforme informatique qui permettent de faciliter les processus par exemple. Les codévelopper ensemble, ça permet, à mon avis, d'augmenter la compétitivité, la performance de ces différents acteurs locaux sur leurs chaînes courtes mais de le faire avec une certaine mutualisation de moyens légers ou de moyen informatiques qu'il est intéressant de pouvoir mutualiser. Plutôt que de se battre chacun de son côté, avec ses petits moyens, autant mutualiser tout ce qu'on peut mutualiser pour concurrencer les acteurs qui ne sont justement pas dans les circuits courts.

## Annexe 12 : Retranscription de l'interview avec Pierre Semal

### **Marie Gilson et Marie Kuyper : Tout d'abord, comment est-ce que vous décrieriez les circuits courts ?**

Pierre Semal : Circuit court c'est la logique, c'est le produit, souvent c'est un produit plutôt qu'un service évite d'être transporté sur des grandes distances et surtout soit transporté sur des distances inutiles. Voilà ça c'est pour moi la notion de circuit court. Distance quelle distance maintenant, c'est quoi un circuit court ? Si je prends une patate, j'espère que le circuit court c'est 100-200km. Si je prends un produit sophistiqué, c'est peut-être 1000km donc alors la définition va peut-être dépendre du produit. Si ce sont des fraises, plus de 50km ça me semble déjà long.

### **Donc pour vous, il y a cette notion d'efficacité de la chaîne de distribution et ça dépend du produit.**

Non, pas vraiment pour moi, il y a deux choses. Pour moi, le circuit court c'est une distance de transport relativement courte et relativement parce que le mot court c'est difficile, c'est qualitatif. Court, ça dépend du produit mais on évite des grandes distances. Donc acheter des fraises espagnoles, ce n'est pas un circuit court clairement. Ce n'est pas un circuit court parce que c'est disponible ici, peut-être pas au même moment, quoique.

### **Dans notre définition à nous, on avait aussi trouvé que c'était maximum un intermédiaire entre le producteur et le consommateur. Est-ce que pour vous c'est aussi important ?**

Alors le nombre d'intermédiaires, pas forcément, enfin tout est une question de définition. Ta définition, tu mets dedans ce que tu veux. Il n'y a pas de religion à avoir. Le nombre d'intermédiaires, ça conduit aux marges qui se multiplient et généralement elles se multiplient les marges mais c'est le producteur qui a la plus petite marge. Pourquoi ? C'est parce qu'il n'a généralement pas de pouvoir de négociation. Lui, par rapport au distributeur qui lui a accès aux commerces donc si le produit n'a pas une marque, je n'ai plus aucun pouvoir de négociation. Si je ne vends pas du coca, si je vends un liquide qui est noir et sucré dégueulasse, s'il s'appelle coca, je peux avoir un pouvoir de négociation. S'il ne s'appelle pas coca, je n'ai pas de pouvoir de négociation et je n'ai plus de marge. Donc la notion d'intermédiaires pour moi, n'est pas forcément clé. Le danger qu'il puisse y avoir avec un faible nombre d'intermédiaires, c'est une inefficience de la supply chain. Je vais le dire autrement. Si je dois aller au fermier qui est à 30km, puis au maraicher qui est à un autre 30 km, finalement si je pense environnement, je suis plutôt inefficace. Tout à fait inefficace. Ce serait peut-être mieux d'avoir un point où le fermier et le maraicher mettent leur lait et leurs légumes au même endroit que je n'ai pas à aller à 3 endroits différents. Il y a une question d'efficacité. Donc le danger, je dirais, ce serait d'en faire une religion et à ce moment-là des fois on est contre-productif, pour moi.

### **Est-ce que vous voyez d'autres inconvénients à l'adoption de circuits courts pour les entreprises ?**

### **Par exemple, si je suis un producteur de lait, et que je veux absolument restreindre mes ventes au circuit court, est-ce qu'il y a d'autres inconvénients ou des avantages ?**

Alors, c'est toute la problématique de l'économie d'échelle qui est fondamentale, qu'il ne faut jamais oublier. L'économie d'échelle c'est quoi ? Le fermier qui retourne son champ pour faire des petit-pois, s'il doit faire des petit-pois uniquement pour le village à côté de chez lui, il va faire deux ares et donc il va être complètement inefficace parce qu'il va devoir changer de production tout le temps. La notion d'économie d'échelle est fondamentale dans notre économie aujourd'hui. Et nous avons un tas de produit, regarde le prix d'une bagnole, ça coûte à la production 5 à 10 000 euros. 5000 euros, si je regarde au coût employeur, c'est le salaire d'un bon ouvrier pendant 1 mois. Vas-y pendant 1 mois de travailler et fabriquer ta bagnole. Tu n'y arrives forcément pas. Donc la notion d'économie d'échelle est quand même quelque chose qui a guidé nos évolutions et notre bien-être. L'Europe est bâtie là-dessus. Pourquoi ? Au départ, marché de charbon et de l'acier, c'est de se dire que faire de l'acier pour son petit village ou la

petite région, ça n'a pas beaucoup de sens mais si je fais de l'acier pour une plus grande région, un plus grand marché, je peux mettre en place des économies d'échelle profitables pour tous. Donc, l'inconvénient de se limiter, il y a une question d'équilibre là. De nouveau, ça ne doit pas être une religion. Il y a des domaines où l'économie d'échelle a du sens et d'autres où elle en a moins. Il me semble que la production agricole, il y a manifestement une économie d'échelle sur le terrain. Le lait peut-être moins qu'ils aient 50 vaches ou 100 vaches, il faut quand même des machines à traire. A partir du moment où on a une certaine taille, il n'y a plus d'économie d'échelle. Il y aura le transport qui va jouer. Tu transportes quelque chose de complet ou pas. Donc, pour moi, le danger de se focaliser uniquement sur un circuit court, c'est l'assurance de pouvoir rester à avoir un certain niveau d'efficacité. Sinon, pour la beauté du circuit court, tu vas demander deux fois le prix parce que ça t'a coûté deux fois le coût. Tu as dû changer, toi, tes machines, etc. et tu y as passé deux fois plus de temps. Il y a peut-être une inefficacité là. Il y a un danger. Je ne dis pas qu'il faut être contre mais je dis qu'il faut simplement poser le pour et le contre.

### **Du coup, vous venez de mentionner quelques contres, est-ce que vous y voyez certains pour ?**

Le pour du circuit court, comme je l'ai dit, c'est une proximité. D'abord une dimension sociale je crois que c'est toute la dimension de contribuer au bien-être des gens autour de soi. C'est le socialement responsable au sens communauté. Donc ça je crois que ça a de l'importance. Il y a la réduction, moyennant ce que j'ai dit sur le transport et quand vous me posez la question sur les intermédiaires, une forme d'efficacité de moindre pollution, très clairement. On produit localement, on consomme localement, c'est certainement un avantage direct. Tu évites ces transports sur des longues distances. Tu as peut-être aussi une dimension de, comment expliquer, tu prends ce qu'il y a aussi. C'est-à-dire que tu gaspilles moins aussi probablement. Tu as moins une loi du marché. "Ah mais tu n'as plus des carottes, tu as des navets, je vais te prendre des navets alors". Voilà, tu as une forme d'adaptabilité. On peut juger qu'il y a peut-être un moindre gaspillage. Donc certainement moins de pollution, une sociabilité.

**Juste une petite précision par rapport au cadre du mémoire, on ne se limite pas du tout sur juste l'agroalimentaire. On fait vraiment toutes industrie, tous secteurs. Donc, les circuits courts on essaye aussi de l'appliquer, par exemple on a fait une interview avec AGC ce qui est très différent d'un petit producteur en agroalimentaire.**

Dans le cas d'AGC, tu as vu cette ligne de float, elle dure 20 ans sa ligne de float. Il ne peut pas la construire pour le verre du quartier, il faut qu'il y ait un certain volume. Ça c'est typiquement la notion d'économie d'échelle. Maintenant que tu aies une ligne, est-ce qu'il t'en faut 4 ? Je suis bien d'accord que la 4ème, c'est plus une économie d'échelle. Dès que ta ligne tourne, elle produit du verre à une certaine quantité. A la limite, on circuit court, c'est la production de cette ligne-là. Une unité de taille suffisante pour atteindre cette économie d'échelle.

Qu'est-ce que vous avez trouvé comme exemple de circuit court en industriel ? Juste pour moi.

**On a interviewé des personnes qui faisaient du textile avec du chanvre.**

**Et pour revenir sur l'exemple d'AGC, sa distribution n'était pas en circuit court, parce que ce n'était pas possible. Mais plus dans l'achat et ce qu'ils se procuraient, c'était parfois un peu plus du circuit court donc certaines matières premières sont en "circuit court"**

Ils vous l'ont bien vendu. Ils ont mis les usines tout près du sable, c'est ça la logique.

**Oui, c'est ça.**

Pourquoi tant d'usine en Belgique, parce que le sable et la soude sont produite ici. Et on a du bon sable et de la bonne soude. Donc c'est un bon endroit pour produire. La notion de supply chain circuit court,

c'est aussi ça. C'est produire le papier, on va le produire en Suède ou à St Pétersbourg où tu as du bois et du bois et du bois. Tu as une notion dans la logistique aujourd'hui de la supply chain de circuit court. Quand tu regardes, je sors là des questions mais, l'exemple que je donne toujours ce sont les aciéries à Charleroi et à Liège. Si le minerai doit venir d'Amérique du Sud et le charbon, je ne sais pas, d'Afrique, quel est l'intérêt de passer par Anvers, de rentrer à Liège, et retourner par Anvers pour retourner le distribuer. Tu as par définition un non-circuit, une perte logistique. Autant avoir une usine tout près de la mer pour raccourcir ton circuit. Je ne sais pas si tu vois un circuit court dans ce sens-là mais en supply chain, c'est vraiment la réflexion.

**Quels sont selon vous les facteurs clés de succès pour une bonne pratique des circuits courts ?**

Oula, les facteurs clés de succès des circuits courts.

**Si par exemple AGC devait implanter un circuit court de distribution dans leur entreprise, quels seraient les facteurs clés de succès ?**

Woaw, difficile comme question. En fait, ces entreprises, elles ont une logique, tu prends AGC mais tu pourrais prendre toutes les cimenteries, le sable, les clinkers, toutes ces industries en général, tu as une production locale mais ce n'est pas parce qu'ils veulent être courts. C'est parce qu'économiquement, c'est des produits très lourds, peu de valeur, dès que tu les transportes, tu perds tes sous. Donc, la notion de circuit court est imposée par le business. Personne ne va acheter du sable qui a été transporté sur 1000km. C'est un non-sens. Alors quels sont les facteurs clés ? Pour moi, pour un produit industriel, cet équilibre, c'est atteindre un certain niveau d'économie d'échelle qui rend le produit, pas le moins cher, mais acceptable. Et à partir du moment où tu as ça, tu as une taille de marché qui va avec. Pour moi, ce serait un peu la logique à suivre. Si je dois me restreindre à une distance, à une dimension du marché qui est tel que je n'atteins pas ce 1er pallier d'efficience, c'est un non-sens. Probablement que le consommateur ne va jamais accepter le surcoût qui va être énorme lié à ça. Mais ça ne veut pas dire que ça doit être un seul point unique pour la production. Il n'est pas nécessaire, comme je disais, si je prends le cas d'AGC, d'avoir 4 lignes de float ou, 3 lignes à Moustier-st-Marie. Peut-être que dès que j'atteins un 1er niveau c'est suffisant. Voilà la réflexion que je suivrais dans la notion de définition de success factor pour les circuits courts. C'est atteindre un premier niveau, je ne suis pas spécialiste donc ce que je dis est purement mon expérience de personne je n'ai pas fait des études dans ce domaine-là, d'économie d'échelle, où ça devient raisonnable, et ne pas aller plus loin pour faire le gain supplémentaire qui va me conduire alors, à centraliser tout en Chine. Donc premier niveau d'économie d'échelle et taille de marché qui va avec. Mais ce marché qui va avec peut-être toute la Belgique, peut être toute l'Europe, peut être toute simplement juste Louvain-la-neuve. Ça dépend de ce que tu fais et de la nature de ton produit service. Certains produits sont plus sujet à des économies d'échelle que d'autres. Si je donne des cours, en 1 to 1, il n'y a pas d'économie d'échelle quasiment. Si c'est un service, je prendrai du service local. Si c'est babysitting, ça ne sert à rien, il n'y a pas d'économie d'échelle, un peu d'organisation mais enfin c'est très petit. La partie coût organisationnel, coût structurel est tellement faible, que c'est le coût de la personne et je n'ai pas d'économie d'échelle donc je peux être très local. Donc, ce facteur de succès, c'est dans le produit que je peux atteindre cette économie d'échelle ou qu'il n'y en a pas simplement, et je me limite alors à ce manche-là.

**Maintenant, c'est les risques des circuits courts, vous en avez déjà parlé, je ne sais pas s'il y en a d'autres auxquels vous pensez mais que vous n'avez pas encore mentionné pour le moment ?**

Non, mais quand vous m'avez envoyé le mail, ça m'a fait penser, mais ça ne s'applique pas vraiment, la révolution chinoise. Il y a le grand bond en avant de Mao qui voulait que les petites communautés soient autosuffisantes. Et c'est un échec incroyable avec des famines, etc. Mais c'est un échec non pas lié simplement à la taille, mais aussi au fait qu'ils aient imposé un communisme dur et méchant. Donc peu d'incitants individuels. Mais il y a quand même dans le local, une perte de compétitivité. Je ne sais pas si je m'exprime bien. Tu pourrais dire, il faut se fournir au fermier du coin. Et si tu t'imposes à te fournir

au maraicher du coin, quel va être son incitant à être plus productif, à une meilleure qualité. Il y a un danger quand même. Cette compétition, elle est un peu saine. Regarde, j'apprécie toujours qu'il y a l'ULB et Louvain. C'est bien, ils se battent depuis des années, tant mieux. Je vois dans des universités où elles sont les seules universités dominantes, elles s'endorment parce qu'elles sont toutes seules. Donc, si tu imposes le circuit court, je vois un danger là. Si dans une des dimensions le gars est en monopole, il va te charger le prix qu'il veut et il s'en foutra de la qualité. J'exagère un peu mais il ne faut pas tomber là-dedans, c'est un danger.

**Je réagis à ce que vous dites, est-ce ça ne dépend pas aussi de la définition qu'on a de proximité.**

Oui, d'accord quand tu peux dire fournissez-vous à un marché court, oui, mais faites en sorte que le marché garde une dynamique de saine compétition. Je ne parle pas de la méchante compétition dure et méchante, mais saine qui vise à donner des bons produits ou des bons services. Le danger dans l'autre sens, c'est d'imposer le circuit court.

**Voilà c'est tout pour nous. Est-ce que vous avez des pensées que vous souhaiteriez encore exprimer ?**

J'adore la réflexion parce que c'est CSR, c'est circuit court. Je crois qu'il faut rester rationnel. Je vois cet équilibre entre le cœur qui balance d'un côté et une forme de rationalité. Je crois que si on garde un minimum d'efficacité et un minimum de compétitivité, le circuit court est une bonne option. Si tu mets ça en danger, j'ai l'impression qu'on tombe sous des points de vue qui deviennent des idéologies. Il FAUT prendre un circuit court je ne suis pas d'accord, je suis plus nuancé. Voilà si je devais résumer ma pensée.



**UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN**  
**Louvain School of Management**

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve  
Boulevard Emile Devreux 6, 6000 Charleroi, Belgique  
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique

[www.uclouvain.be/lsm](http://www.uclouvain.be/lsm)