

## **LES PLATEFORMES ALIMENTAIRES SURVIVRONT-ELLES APRES LA COVID ? LE ROLE CLE DES STRATEGIES D'ALLIANCES POUR CONTROLER L'APPROVISIONNEMENT**

### **Résumé :**

---

Cette recherche analyse les facteurs de survie des plateformes alimentaires après la période de confinement. Au moyen d'une enquête auprès de 103 plateformes en 2021, nous mesurons leur score de résilience via l'outil SCRAM et leur taux de survie effective en 2023. La RDT soutient que la survie des entreprises dépend de leur capacité à définir des stratégies de contrôle de l'environnement. Les résultats confirment que les stratégies d'alliances mises en place par les plateformes avec les producteurs pour gérer leur approvisionnement favorisent leur capacité de résilience et donc leur survie.

### **Mots-clés :**

---

*Plateforme alimentaire, Survie, Théorie de la dépendance aux ressources, Alliances, Contrôle*

## **WILL FOOD PLATFORMS SURVIVE AFTER COVID? THE KEY ROLE OF ALLIANCE STRATEGIES IN CONTROLLING SUPPLY**

### **Abstract:**

---

This research analyses the survival factors of food platforms after the containment period. By means of a survey of 103 platforms in 2021, we measure their resilience score using the SCRAM tool and their effective survival rate in 2023. RTD argues that the survival of companies depends on their ability to define strategies for controlling the environment. The results confirm that the alliance strategies put in place by platforms with producers to manage their supply promote their resilience and therefore their survival.

### **Keywords:**

---

*Food platform, Survival, Resource Dependency Theory, Alliances, Control*

## Résumé managérial

Cette étude s'intéresse aux éléments qui favorisent la survie des plateformes de e-commerce alimentaire. Il s'agit d'entreprises ou d'associations qui regroupent les produits de différents agriculteurs pour les proposer à la vente à travers un site internet à destination des consommateurs ou des professionnels (restaurateurs, cantines, ...). Ces plateformes sont confrontées à de nombreuses difficultés, qui peuvent aboutir à leur fermeture. Un des principaux enjeux est d'assurer leur approvisionnement auprès des agriculteurs, tant en termes de quantité que de qualité des produits fournis. En effet, les agriculteurs ont souvent de nombreux débouchés et ne priorisent pas nécessairement les plateformes pour écouler leurs produits, ce qui peut entraîner des défauts d'approvisionnement pour ces sites de e-commerce. Aussi, les denrées agricoles sont périssables et peu standardisables, ce qui augmente le risque de défauts sur les produits ou et d'une non-adéquation à la qualité garantie par la plateforme.

L'approvisionnement est donc une source d'incertitude majeure pour les plateformes de e-commerce alimentaire. Le but de cette étude est de savoir si les plateformes qui résistent le mieux face à cette incertitude mettent en place des éléments spécifiques pour gérer leurs relations avec les agriculteurs qui les fournissent. Pour cela, nous avons interrogé 103 plateformes en 2021 afin de recenser leurs caractéristiques et de comprendre leurs relations avec les agriculteurs. Nous avons ensuite identifié celles qui ont survécu jusqu'en 2023.

Nos résultats montrent que les plateformes qui ont survécu ont passé un stade critique de développement, c'est-à-dire qu'elles effectuaient en 2021 un nombre élevé de transactions et dépassent un chiffre de 100 000€. Aussi, nous observons que les plateformes avec le meilleur taux de survie sont celles qui collaborent avec les agriculteurs, tout en mobilisant des éléments de contrôle de l'approvisionnement. Elles apportent des appuis aux producteurs (financiers, techniques, logistiques), communiquent beaucoup d'informations sur les ventes effectuées par la plateforme, et facilitent les échanges entre producteurs et clients. Elles contrôlent aussi la qualité de l'approvisionnement grâce à un cahier des charges et des sanctions lourdes en cas de non-respect de celui-ci (pouvant aller jusqu'à l'exclusion de l'agriculteur). Elles sécurisent la quantité de l'approvisionnement en mobilisant plusieurs producteurs pour fournir un même produit. Enfin, elles limitent l'implication des agriculteurs dans le fonctionnement de la plateforme, puisque ceux-ci ne sont pas présents lors de la création de la structure. En résumé, nos résultats montrent que les plateformes avec le meilleur taux de survie sont bien développées et collaborent avec leurs producteurs tout en utilisant des outils pour contrôler la quantité et la qualité de leur approvisionnement.

## Introduction

Les plateformes alimentaires, qui se sont multipliées lors de la crise sanitaire du COVID, montrent désormais des signes de faiblesse. Nombre d'entre elles ont été contraintes de cesser leur activité. Ainsi la plateforme *La Ruche qui dit oui*, qui bénéficie d'une large notoriété, a fermé 34 % de ses antennes entre début 2021 et l'été 2023 et l'on peut s'interroger sur l'avenir de ces plateformes dans un cadre de marché non contraint par les confinements<sup>1</sup>.

À l'origine, les plateformes sont apparues pour répondre aux nouvelles attentes des consommateurs qui demandent davantage de circuits courts et de contacts avec les agriculteurs (Le Bahers et al., 2016; Bavec, 2020). Elles se matérialisent par des sites de e-commerce qui regroupent les produits de plusieurs agriculteurs. Les clients peuvent commander et payer en ligne. Les produits sont ensuite livrés à domicile, en drive ou point relais. *La Ruche Qui Dit Oui !*, *Cagette.net*, *Pourdebon.com* ou encore *les Drives Fermiers du réseau Bienvenue à la Ferme* sont des exemples de plateformes les plus connues en France. Ces plateformes sont majoritairement créées par des entreprises privées, mais certaines sont gérées par des associations de consommateurs ou de producteurs. Ces nouveaux intermédiaires entre producteurs et consommateurs répondent parfaitement aux nouvelles attentes des consommateurs : ils regroupent l'offre de producteurs locaux, facilitent l'échange d'informations sur les pratiques de production et offrent des modalités d'achat et de livraison adaptées aux attentes des consommateurs (Darrot et al., 2020).

La crise sanitaire du COVID-19 a constitué un formidable vecteur de développement. De nombreux sites ont vu le jour tandis que les plateformes existantes ont observé une multiplication des commandes (Darrot et al., 2020; Touzard, 2020). Pourtant, quelques mois après les derniers confinements, les consommateurs et producteurs se sont à nouveau tournés vers les circuits de vente classiques, entraînant de fortes difficultés, voire la fermeture de certaines plateformes. Face à cet environnement complexe et incertain, peu d'études ont analysé les leviers mobilisés par ces plateformes pour survivre. Nous poursuivons par cette communication l'objectif d'identifier ces facteurs de survie au moyen d'un score de résilience (SCRAM, Pettit, Croxton et Fiksel, 2013). Nous procédons en deux temps. En premier lieu, nous mesurons le taux de survie par rapport au score de résilience. Logiquement, un score de résilience élevé devrait être lié à la survie de la plateforme. Pour autant, nous voulons tester la pertinence de l'indicateur SCRAM. Puis nous considérons les scores de résilience et le taux de survie au prisme de la RDT (Resource Dependence Theory). Cette théorie souligne l'importance de contrôler l'incertitude de l'environnement pour préserver sa survie (Pfeffer et Salancik, 1978). Elle propose notamment des stratégies d'alliance et de participation aux Conseils d'Administration (CA) pour renforcer ce contrôle. Nous considérons ces deux stratégies dans le cas des plateformes et nous observons si elles correspondent à des scores de résilience plus élevés et à un meilleur taux de survie. Cette démarche nous amène à poser deux questions :

*La résilience mesurée par le score SCRAM est-il un bon prédicteur de la survie des plateformes alimentaires ?*

*Les stratégies de contrôle des dépendances et incertitudes (alliance et CA) sont-elles liées à la résilience et à la survie ?*

---

<sup>1</sup> <https://www.lesechos.fr/start-up/impact/fermeture-des-magasins-licenciements-nouvelle-direction-une-rentree-agitee-pour-la-ruche-qui-dit-oui-1895111>

## 1. Cadre théorique

### *1.1. Résilience des plateformes alimentaires*

La résilience est un facteur clé de la survie des organisations dans les systèmes alimentaires (Stone et Rahimifard, 2018). Elle se traduit par la capacité d'une organisation à absorber les chocs et à s'adapter aux nouvelles conditions de l'environnement (Meuwissen et al., 2019). En particulier, Pettit, Croxton et Fiksel (2013) considèrent la résilience d'une organisation comme l'ensemble de ses capacités pour faire face à une situation de vulnérabilité donnée. Un lien naturel semble se tisser entre cette approche et la théorie de la RDT. Par rapport à l'approche de la résilience, la RDT creuse la compréhension des choix stratégiques des entreprises selon les notions d'incertitude et de dépendance à l'environnement.

### *1.2 Les stratégies de contrôle de l'incertitude comme facteurs de résilience*

Pour mieux comprendre les raisons fondamentales de la résilience, nous adoptons l'ancrage théorique de la Resource Dependency Theory (RDT). La RDT, développée par Pfeffer & Salancik, considère les organisations comme des systèmes ouverts soumis à l'incertitude de leur environnement. Cette incertitude est renforcée par le réseau de dépendances qui les lie à d'autres organisations (Pfeffer et Salancik, 1978). Toute entreprise ou organisation a effectivement besoin de ressources qui sont détenues par d'autres organisations (Casciaro and Piskorski, 2005). L'entreprise dépend alors de ces organisations pour accéder à des ressources essentielles à son activité, ce qui génère une source d'incertitude qui s'ajoute aux fluctuations de l'environnement extérieur (Hillman, Withers et Collins, 2009). Ce cadre théorique convient bien aux plateformes alimentaires qui dépendent des agriculteurs pour assurer leurs approvisionnements. La RDT préconise de mettre en place des stratégies de contrôle des ressources pour limiter l'incertitude et la dépendance (Pfeffer et Salancik, 1978; Hillman, Withers et Collins, 2009). Cinq stratégies sont identifiées dans la littérature : fusions et acquisitions, alliances, participation aux conseils d'administration, action politique et succession de cadres dirigeants (Pfeffer et Salancik, 1978; Hillman et al., 2009).

Parmi cette panoplie, les fusions et acquisitions ne peuvent être envisagées car les plateformes n'ont pas vocation à acheter les exploitations agricoles. La succession de cadres dirigeants, qui consiste à remplacer les managers qui occupent les postes clé par des personnes mieux qualifiées, n'affecte pas directement la relation entre la plateforme et les agriculteurs puisqu'il s'agit d'une stratégie interne. L'action politique que peuvent mener les plateformes pour créer un environnement qui leur est plus favorable est susceptible de modifier indirectement leurs relations avec les agriculteurs, mais ceci dépasse la portée de notre étude qui s'intéresse spécifiquement à la relation directe entre les plateformes et les agriculteurs. Nous considérons donc que deux stratégies de contrôle correspondent à des actions que les plateformes peuvent directement mettre en place au sein de leurs relations avec les agriculteurs : les alliances et la participation aux conseils d'administration (CA). Les alliances consistent à s'associer, de manière formelle ou non, avec une autre organisation afin d'intensifier les relations et de partager des ressources sur le long terme tout en conservant l'autonomie de chaque partie (Drees and Heugens, 2013). Pour les plateformes, ces stratégies se traduisent par des échanges renforcés avec les agriculteurs et la mise à disposition de certaines ressources comme des informations sur les ventes ou un soutien technique ou financier. La participation aux CA consiste à inviter les membres d'une autre organisation dans les instances décisionnelles de l'entreprise, ou à envoyer des membres de l'entreprise dans les instances décisionnelles d'autres organisations. Pour les plateformes, cette stratégie se traduit par le fait de faire participer les producteurs à la gouvernance de la plateforme.

Nous cherchons alors à vérifier si la théorie de la RDT et les stratégies proposées s'applique dans le cadre spécifique des plateformes alimentaires et si la mobilisation de ces stratégies se traduit par une meilleure résilience et un meilleur taux de survie.

## 2. Enquête et méthode

Nous nous appuyons pour cela sur une enquête réalisée en 2021 auprès de 103 plateformes françaises grâce à un questionnaire en ligne. Cet échantillon est représentatif des 300 plateformes que nous avons pu recenser en amont de l'enquête sur l'ensemble de la France. Le questionnaire permet d'identifier :

### 2.1 Un taux de survie

Nous identifions, parmi les 103 plateformes enquêtées, celles toujours actives au printemps 2023. Au total, 27 plateformes ont cessé leur activité ; soit un taux de survie de 74 %.

### 2.2 Un score de résilience

Nous mobilisons l'outil SCRAM (Supply Chain Resilience Assessment and Management, Pettit, Croxton et Fiksel, 2013). Cette méthode évalue dans un premier temps un score de capacités et un score de vulnérabilités, qui reposent sur les items listés dans le Tableau 1.

**Tableau 1 : Capacités et vulnérabilités mesurées par SCRAM (d'après Pettit et al., 2013)**

Capacités	Flexibilité dans l'approvisionnement ; Flexibilité dans l'exécution des commandes ; Position de marché ; Dispersion ; Efficacité ; Adaptabilité ; Organisation ; Capacité ; Solidité financière ; Rétablissement ; Visibilité ; Anticipation ; Collaboration ; Sécurité
Vulnérabilités	Turbulence de l'environnement ; Attentes sociales ; Limites en ressources ; Sensibilité de l'activité ; Degré de connectivité ; Menaces délibérées ; Perturbations de l'amont et l'aval

Chaque item est évalué par deux questions, sous la forme d'échelles de Likert. Le score global de résilience est ensuite obtenu en soustrayant le score de vulnérabilité au score de capacité :

$$\text{Score de résilience} = \text{Score de capacité} - \text{Score de vulnérabilité}$$

### 2.3 Des stratégies de contrôle de la RDT

Pour estimer la mesure dans laquelle la plateforme met en place ou non des formes d'alliance avec les agriculteurs nous observons: le nombre de relations, la nature de la relation et les éléments de contrôle de la relation.

- Le nombre de relations est mesuré par *la multiplicité des fournisseurs* pour un même type de produit (variable binaire Oui/Non)
- La nature des relations est mesurée par :
  - *la mise en relation avec les clients* : en tant qu'intermédiaire, les plateformes peuvent opter pour deux stratégies pour mettre en relation les producteurs et les consommateurs (Obstfeld, Borgatti et Davis, 2014). La première, la stratégie *iungens*, consiste à créer du lien entre eux et se révèle être une stratégie de coopération et d'alliance avec les agriculteurs. La seconde, la stratégie *gaudens*, vise à éloigner les producteurs des consommateurs et à augmenter ainsi le pouvoir de la plateforme en tant qu'intermédiaire. (variable binaire Oui/Non)
  - *la transmission d'informations* aux agriculteurs (variable binaire Oui/Non)
  - *l'apport d'un appui* technique, financier ou logistique (variable binaire Oui/Non)

- Le contrôle de la relation est mesuré par :
  - la mise en place d'un cahier des charges pour formaliser les échanges (variable binaire Oui/Non)
  - la sévérité des sanctions en cas de non respect du cahier des charges (score de 1 à 3 où 1 représente l'absence de sanction et 3 des sanctions sévères telles que l'exclusion de la plateforme)

Nous observons également la participation au CA comme stratégie de contrôle par les informations suivantes :

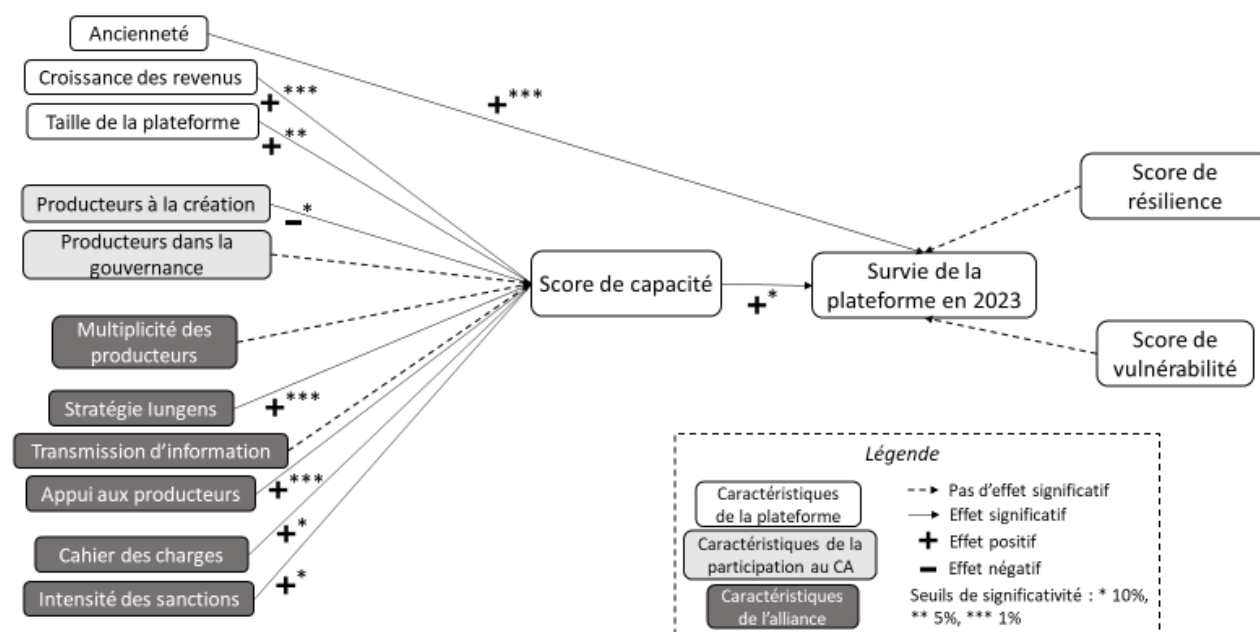
- Les producteurs ont participé à la *création de la plateforme* (variable binaire Oui/Non)
- Les producteurs participent à sa *gouvernance* (variable binaire Oui/Non)

#### 2.4. Caractéristiques de la plateforme

Nous regardons enfin si les caractéristiques suivantes jouent sur la résilience et la survie de la plateforme : chiffre d'affaires, taille de la plateforme (nombre de transactions \* nombre de fournisseurs), ancienneté de la plateforme, croissance des revenus.

Nous utilisons ensuite des modèles de régressions linéaires et logistiques ainsi que des modèles de médiation pour identifier les éléments organisationnels qui influencent la survie des plateformes. Les résultats des différentes modélisations sont présentés succinctement dans la Figure 1.

**Figure 1 : Synthèse des résultats des modélisations**



### 3. Résultats

Les plateformes les plus anciennes, donc déjà bien établies, ont davantage survécu en 2023. Cela montre que la crise sanitaire du COVID-19 a bien eu un effet conjoncturel sur la création des plateformes et que certaines d'entre elles, qui ont vu le jour lors des confinements, n'ont pas survécu lors du retour à la normale du système alimentaire. Nous notons également la présence d'un effet de seuil dans l'aptitude des plateformes à survivre ou non. Les plateformes de plus grande taille (plus de transactions, plus de producteurs proposant leurs produits) et dont les revenus étaient en croissance en 2021 possédaient des scores de

capacité plus élevés, ce qui s'est traduit par un meilleur taux de survie en 2023. Aussi, ce meilleur score de capacités implique un chiffre d'affaires supérieur à 100 000€, ce qui est associé à un meilleur taux de survie en 2023. Deux autres résultats sont davantage surprenants.

Le premier est que la survie effective des plateformes ne dépend pas significativement de leur score de résilience. En revanche, celui-ci est significativement influencé par leur score de capacité de résilience, les plateformes qui ont survécu ont des scores de capacité de résilience plus élevés. Ce résultat nous conduit à questionner l'adaptabilité de l'outil SCRAM (Pettit, Croxton et Fiksel, 2013) pour mesurer la résilience des plateformes. En effet, si les capacités identifiées par l'outil influencent effectivement la survie des plateformes, il n'en est pas de même pour les vulnérabilités. L'environnement dans lequel évoluent les plateformes est différent des entreprises classiques et nécessite d'inclure d'autres variables pour estimer les risques auxquels elles peuvent être exposées. C'est donc uniquement le score de capacité de résilience et non le score de résilience global qui influence la survie des plateformes alimentaires.

Le second est que les plateformes qui ont survécu en 2023 ont mis en place des stratégies d'alliance avec les producteurs. Elles ont notamment mobilisé des éléments de contrôle afin de sécuriser leur approvisionnement, via la mise en place d'un cahier des charges et de sanctions lourdes en cas de non-respect des engagements. Les résultats montrent aussi que les plateformes qui ont adopté une stratégie *iungens*, c'est-à-dire qui favorisent les échanges entre les producteurs et les consommateurs, et celles qui proposent des appuis financiers, techniques ou logistique, ont un score de capacité plus élevé. Ces éléments nous permettent de soutenir que la perspective RDT rend compte de la situation des plateformes alimentaires. Celles ayant développé des alliances obtiennent un taux de résilience plus important et ont davantage survécu à la sortie du confinement.

Concernant la stratégie de participation aux CA, elle n'est pas associée à un meilleur taux de survie. Les résultats montrent que les plateformes qui ont impliqué les agriculteurs dans leur création ont un score de capacité de résilience plus faible, et le fait de les impliquer dans la gouvernance de la plateforme n'a pas d'effet significatif sur leur survie.

Pour conclure, les stratégies d'alliances semblent constituer pour les plateformes alimentaires un moyen d'accroître leur résilience et d'assurer davantage de chances de survie dans des environnements incertains et changeants.

## **Conclusion**

Cette recherche analyse les éléments qui favorisent la survie des plateformes de vente en ligne alimentaire. Nos résultats montrent que les plateformes ayant survécu sont plus développées (chiffres d'affaires et nombre de transactions plus élevés) et mettent en place une relation d'alliance intense et contrôlée avec les producteurs qui les fournissent. Cette stratégie leur permet de développer leur capacité de résilience et donc leur survie.

Plusieurs points méritent des recherches supplémentaires. En premier lieu, un recensement complet des plateformes à l'échelle nationale permettrait de définir le degré de représentativité de notre échantillon. En second lieu, une analyse systématique des vulnérabilités et des capacités dans le secteur des plateformes alimentaires, permettrait d'améliorer la spécificité de l'instrument SCRAM. Enfin, cette étude nous permet de réinterroger l'approche RDT. Elle montre que les facteurs de vulnérabilités impactent finalement assez peu la survie des plateformes et ce résultat peut être interprété de deux façons : soit les plateformes ne sont pas sujettes aux incertitudes de l'environnement, ce qui

questionne la perspective de la RDT ; soit les capacités de résilience sont suffisamment puissantes pour contrebalancer les effets délétères de l'environnement ce qui est une corroboration de l'importance de développer des stratégies de contrôle de cet environnement. Nous adoptons cette seconde lecture parce que l'intérêt des alliances a été confirmé par notre analyse. Toutefois, une approche qualitative permettrait d'élaborer de façon plus explicite notre réponse à cette question.

## **Bibliographie**

- Bavec S (2020) *Plateformes collectives d'approvisionnement de produits locaux – performance organisationnelle et implication des agriculteurs*. Université Paris-Saclay, Paris-Saclay.
- Casciaro T and Piskorski MJ (2005) Power Imbalance, Mutual Dependence, and Constraint Absorption: A Closer Look at Resource Dependence Theory. *Administrative Science Quarterly* 50(2). 2: 167–199. DOI: 10.2189/asqu.2005.50.2.167.
- Darrot C, Chiffolleau Y, Bodiguel L, et al. (2020) Les systèmes alimentaires de proximité à l'épreuve de la Covid-19: Retours d'expérience en France. *Systèmes alimentaires / Food Systems* (5). n°5. Classiques Garnier: 89–110. DOI: 10.15122/ISBN.978-2-406-11062-0.P.0089.
- Drees JM and Heugens PPMAR (2013) Synthesizing and Extending Resource Dependence Theory: A Meta-Analysis. *Journal of Management* 39(6). 6: 1666–1698. DOI: 10.1177/0149206312471391.
- Hillman AJ, Withers MC and Collins BJ (2009) Resource Dependence Theory: A Review. *Journal of Management* 35(6). 6: 1404–1427. DOI: 10.1177/0149206309343469.
- Le Bahers G, Paturel D, Théodore M, et al. (2016) Métiers Circuits Courts : comprendre l'évolution des métiers des agriculteurs engagés dans les démarches de circuits courts pour mieux accompagner leur professionnalisation. *Innovations Agronomiques* 49. INRAE: 297–308. DOI: 10.15454/1.4622837704420955E12.
- Meuwissen MPM, Feindt PH, Spiegel A, et al. (2019) A framework to assess the resilience of farming systems. *Agricultural Systems* 176: 102656. DOI: 10.1016/j.agsy.2019.102656.
- Obstfeld D, Borgatti SP and Davis J (2014) Brokerage as a process: decoupling third party action from social network structure. *Research in the Sociology of Organizations* 40: 135–159. DOI: 10.1108/S0733-558X(2014)0000040007.
- Pettit TJ, Croxton KL and Fiksel J (2013) Ensuring Supply Chain Resilience: Development and Implementation of an Assessment Tool. *Journal of Business Logistics* 34(1). 1: 46–76. DOI: 10.1111/jbl.12009.
- Pfeffer J and Salancik GR (1978) *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Harper&Row. New-York.
- Stone J and Rahimifard S (2018) Resilience in agri-food supply chains: a critical analysis of the literature and synthesis of a novel framework. *Supply Chain Management: An International Journal* 23(3). 3: 207–238. DOI: 10.1108/SCM-06-2017-0201.
- Touzard J-M (2020) Innover pour se nourrir au temps du coronavirus | Innovations | Le Réseau de Recherche sur l'Innovation | Les blogs d'Alternatives Économiques.