

Standardiser l'alternative ?

Une analyse socioéconomique de l'émergence des projets de supermarché coopératif et participatif en France

Thèse préparée par Clotilde GRASSART et soutenue publiquement le 23 septembre 2024
en vue de l'obtention du grade de docteur en sciences économiques

UNIVERSITE DE LILLE

CLERSE (UMR 8019) – Centre lillois d'études et de recherches sociologiques et économiques
ED SESAM (73) – Sciences économiques, sociales, de l'aménagement et du management

Composition du jury

Anne BORY, Maîtresse de conférences à l'Université de Lille – Co-encadrante de thèse

Valérie BOUSSARD, Professeure à l'Université Paris Nanterre – Rapportrice

Sophie DUBUISSON-QUELLIER, Directrice de recherche au CNRS – Examinatrice

Florence JANY-CATRICE, Professeure à l'Université de Lille – Co-directrice de thèse

Thomas LAMARCHE, Professeur à l'Université Paris Cité – Examineur

Philippe MOATI, Professeur à l'Université Paris Cité – Rapporteur

À Robert et Antoinette,

Remerciements

Je tiens en premier lieu à remercier Anne Bory et Florence Jany-Catrice : évidemment pour avoir accepté de diriger cette thèse, mais plus particulièrement pour votre accompagnement indéfectible depuis la licence qui a rendu sa réalisation possible. Vos enseignements ont nourri ma curiosité intellectuelle et sont à l'origine de mon intérêt pour la recherche et l'enseignement supérieur. De mon mémoire de master 1 à l'écriture de ce manuscrit, je ne saurais exprimer suffisamment ma gratitude à votre égard. Merci pour votre confiance, votre disponibilité, votre bienveillance intellectuelle, votre sagacité et votre exigence scientifique qui ont pleinement contribué à rendre ces quatre dernières années riches et ce travail stimulant.

Mes remerciements vont également à Valérie Boussard, Sophie Dubuisson-Quellier, Thomas Lamarche et Philippe Moati pour avoir accepté de lire et d'évaluer ce travail. Plus particulièrement je remercie Sophie Dubuisson-Quellier et Thomas Lamarche, ainsi que Maxime Quijoux, qui ont accepté d'être membres de mon comité de suivi individualisé et qui ont accompagné le mûrissement de ce travail de thèse par leurs commentaires, remarques et conseils.

Je remercie aussi les salarié·es de SuperQuinquin pour les mois partagés et la confiance qu'ils et elles ont fini par m'accorder et sans laquelle ce travail n'aurait pas vu le jour. J'ai une pensée particulière pour mon acolyte stagiaire qui par sa bienveillance et sa sympathie a largement contribué à rendre ces mois supportables. Merci également aux nombreux et nombreuses bénévoles, que je ne nommerai pas pour conserver l'anonymat, qui s'investissent particulièrement au sein de l'organisation et à qui j'adresse toute ma reconnaissance et mon amitié. Plus largement merci à toutes celles et tous ceux qui, au cours de l'enquête, m'ont accordé du temps, m'ont ouvert les portes de leur organisation et ont témoigné d'un réel intérêt pour ma recherche. J'espère que ce travail sera à la hauteur de vos attentes.

Avant tout, cette thèse est le produit de nombreuses rencontres et échanges. Je dois beaucoup aux discussions avec des économistes hétérodoxes et des sociologues, du Clersé ou rencontrés à l'occasion de divers colloques. Je remercie l'ensemble des membres du Clersé qui ont contribué par leurs enseignements avant le doctorat, puis par leur intérêt et remarques à enrichir ce travail de thèse. En particulier, je tiens à remercier : Marie-Aude Depuiset pour sa disponibilité et l'attention qu'elle m'a portée et porte plus généralement aux doctorant·es ; Fabien Eloire pour l'aide apportée lorsque j'ai entrepris de mener une analyse de réseau ; et Arthur Jatteau pour les nombreuses discussions au sujet de l'interdisciplinarité qui ont accompagné mon entrée en doctorat et mes premiers enseignements. Par ailleurs, je remercie Jean Soumagne pour le partage de ses archives sur le mouvement Coop ; et Nadine Richez-Battesti qui, aux côtés de Thomas Lamarche, m'a aidée à mûrir mes positions théoriques à l'occasion de la publication du n°34 de la *Revue de la régulation* et des diverses discussions qui en ont résulté. Il m'a été particulièrement plaisant de participer à ces échanges, c'est pourquoi je remercie aussi Amélie Artis, Justine Ballon, Sylvain Celle, Anne Fretel, Francesca Petrella, Delphine Vallade et Xabier Itçaina.

Ces quatre dernières années ont également été parsemées d'engagements et de responsabilités qui m'ont permis d'appréhender la recherche dans toutes ses implications, de vivre des

expériences riches et surtout d’avoir des espaces d’épanouissement professionnel à côté de la thèse. Je remercie donc François-Xavier Devetter, Grégory Salle, Guillaume Yvan, ainsi que mes binômes Daria Sobocinska et Théo Scornet, pour le travail mené de concert dans le cadre des affaires doctorales. Je remercie également Bernadette Tillard, Richard Sobel, Gilles Chantraine et les membres du conseil de laboratoire pour leur sollicitude vis-à-vis des doctorants et doctorantes. Enfin, pour toutes les réunions partagées, les discussions échangées et les imprévus (in)contrôlés j’adresse mes sentiments au comité d’organisation du 18^e congrès du RIODD, en premier lieu à Nicolas Postel et ensuite à Julie Bastianutti, Paul Cary, Olivier Gayot, Maud Herbert, Léna Masson, Magali Savès, Adèle Sébert, Clément Séhier et Isabelle Robert.

Je suis également extrêmement reconnaissante vis-à-vis du personnel administratif du Clersé, de la FaSEST et de l’école doctorale SESAM. Je remercie Jean Andrianavaly, Marie-Pierre Coquard, Betty Figula, Constance Goossens, Dominique Maertens, Dominique Mosbah, Angélique Richard, Nathalie Wayolle et évidemment Sophie Goyat, qui, par leur travail remarquable, ont grandement contribué à améliorer les conditions matérielles d’exercice de cette thèse. Je remercie également Sandrine Maës qui a d’abord été une alliée lorsque j’étais représentante étudiante à la faculté puis une aide précieuse dans la recherche documentaire par ses attentions et sa prévenance. Plus largement je souhaite exprimer ma gratitude à celles et ceux qui gèrent, s’occupent et animent les lieux qui ont abrité la majeure partie de ce travail au sein de l’Université de Lille.

Pour ce qui est de la reproduction de ma force de travail, je souhaite saluer celles et ceux qui occupent (parfois au sens littéral) les lieux de sociabilité du campus Cité Scientifique. Aux camarades d’Archimède, aux membres de l’AMUL ainsi qu’au personnel de la MDE et de l’Espace Culture je vous témoigne toute ma reconnaissance. Vous avez rendu mon expérience universitaire particulièrement plaisante et votre confiance m’a portée jusqu’ici. Par les rencontres qu’ils ont accueillies, ces lieux de sociabilité m’ont permis de lier de belles amitiés et d’entrevoir la possibilité de faire une thèse. Pour cela je remercie Clément Beunas, Benjamin Cordrie, Léo Perrette et tout·es les doctorant·es (aujourd’hui docteur·es) dont le départ a précédé mon arrivée, mais qui ont largement participé à ma socialisation au sein de l’enseignement supérieur et la recherche. Bien évidemment, je suis particulièrement reconnaissante vis-à-vis des occupants et occupantes du SH1 avec qui j’ai partagé succès et déboires tout au long de ces quatre années. Ce collectif de doctorant·es a été extrêmement précieux pour moi. Alors que votre prévenance a permis de mener ce travail à son terme de la façon la plus agréable possible, vos remarques et conseils au détour de discussions l’ont considérablement enrichi. Plus expressément, je remercie mes cooccupant·es des bureaux 2 et 16 pour la course de fond; et dans la dernière ligne droite de l’écriture ceux et celles qui ont accepté de relire mon travail. J’adresse mes encouragements à l’ensemble des doctorants et doctorantes pour qui la soutenance est encore un horizon.

Pour toutes les discussions et tous les moments partagés au-delà des murs du SH1, merci à Clément Beunas, François Brasdefer, Ludine Cayla, Sylvain Celle, Angèle Ducatillon, Julien Gradoz, Alexandre Guérillot, Elsa Massei, Léo Perrette, Amélie Pouillaude, Déborah Ridet, Théo Scornet, et bien sûr Adèle Sébert (oui, nos discussions-formulations me manquent !).

Dans cette veine, je salue également l'équipe du Musical qui depuis de nombreuses années abreuve mes moments de déconnexion. Amandine, Brej, Claire, Couk, Geoff, Mathilde, Maturin, Méli, Noémie, Romain, Sybille, Touille, Valentin, Victor et autres membres de la diaspora GNSM, je vous remercie particulièrement pour votre présence, votre affection et tous les agréables moments vécus à vos côtés ces dernières années. Alicia, Benjamin (et Zozinette), merci d'avoir été là à chaque étape de ce périple, votre amitié m'est chère.

Je tiens également à exprimer ma profonde gratitude aux membres de ma famille et à celle de Nicolas, trop nombreux et nombreuses pour être mentionnées (du moins pour ce qui est de la mienne). Bien qu'étrangers et étrangères au monde universitaire, votre présence, votre curiosité et votre soutien ont nourri ma détermination tout au long de ce travail. Les moments partagés ces dernières années ont été très importants pour moi et ont constitué de réelles bouffées d'oxygène. J'ai aussi une pensée pour tous ceux et toutes celles que j'aimerais voir davantage, mais où les occasions familiales se font désormais plus rares. Je tiens à adresser un mot spécial à mes parents et à ma grand-mère, dont le dévouement, la prévenance et les encouragements ont été de réels moteurs (PETC). C'est grâce à vous que j'en suis là aujourd'hui, merci pour tout.

Enfin, support à bien des égards, merci Nicolas d'avoir toujours été présent malgré les doutes et les écueils rencontrés : évidemment dans le cadre de la thèse pour ton écoute, ton soutien et tes conseils, mais au-delà pour tout ce que tu m'apportes au quotidien. Cet accomplissement n'est complet qu'à tes côtés (et à ceux de Noïa et Krokmou)

Conventions d'écriture

Ces lignes préliminaires visent à expliciter les choix réalisés dans la thèse en matière d'écriture pour restituer le travail et les matériaux de recherche.

L'usage du « je »

Alors que plusieurs registres de discours et postures coexistent dans un travail de recherche, le dévoilement des choix rédactionnels permet de gagner en précision et en compréhension pour les lecteurs et lectrices.

« Le terrain fait se superposer pour un temps une entreprise circonscrite de recherche (avec ses “règles du jeu” méthodologique) et une séquence biographique du chercheur (avec ses règles du “je” personnelles, et ses formes d'implication particulières, selon des modalités tour à tour poétiques ou émotionnelles, affectives ou affectées, baroques ou burlesques, etc.). Ces deux registres, malgré leurs évidentes interactions, gagnent à ne pas être confondus. » (De Sardan, 2000, p. 442)

Les formes d'écriture indirectes ont été privilégiées pour restituer le travail de recherche dans la thèse. Néanmoins, la dimension empirique de ce travail étant importante, les éléments m'impliquant personnellement sont restitués à la première personne du singulier : soit pour décrire et analyser des situations auxquelles j'ai été confrontée, soit pour expliciter certains choix faits dans le cadre de ce travail.

Restituer le terrain

Pour la restitution des matériaux de terrain, trois formes de présentation ont été privilégiées. Les extraits d'entretiens sont présentés en retrait de paragraphe avec une ligne verticale à gauche du texte, de manière à les distinguer des citations longues, elles aussi en retrait de paragraphe. Ces extraits sont précédés d'informations au sujet des enquêté·es et/ou des organisations depuis lesquelles ils et elles parlent. Les observations sont mobilisées à partir de notes extraites de carnets de terrain. Elles sont présentées sous forme d'encadré grisé indiquant le jour ou la période à laquelle elles se réfèrent. D'autres encadrés jalonnent la thèse et ont pour but de présenter un projet de supermarché coopératif et participatif spécifique ou apportent un point de précision sur un sujet abordé. Enfin, diverses illustrations dans le corps du texte et en annexe (photographies, extraits de site internet, documents internes, etc.) issues d'observations ou de prospection auprès des diverses organisations accompagnent l'analyse.

L'usage de l'écriture inclusive

Pour rendre visibles les situations de mixité et de non-mixité, la thèse a été rédigée en écriture inclusive. Afin de s'adapter aux situations et contextes, plusieurs conventions et techniques d'écriture ont été combinées, à savoir : le point médian, le dédoublement et la fusion.

Visibiliser la mixité

Le point médian

Aux côtés de termes épiciques et de formules neutres (« personnes », « population enquêtée », « membres », « bénévoles », etc.), le point médian est utilisé pour les noms et adjectifs afin de les accorder en genre et en nombre lorsqu'ils concernent une population mixte. Un seul point médian a été utilisé pour féminiser et/ou pluraliser les noms : président·e, militant·e et enquêté·es, dirigeant·es par exemple. Concernant les adjectifs et les participes, le point médian a été utilisé pour les formes épiciques et pour les noms où un point médian a également été utilisé. En revanche, lorsque qu'il n'y avait pas de cohérence entre l'écriture du nom et de son adjectif ou participe, alors l'accord de proximité a été préféré : « les consommatrices et consommateurs soucieux » plutôt que « les consommateur·ices soucieux et soucieuses » ou « les militants et militantes soucieuses » plutôt que « militant·es soucieux et soucieuses ».

Dédoublement et fusion

En revanche lorsque la féminisation ou la pluralisation ne se réduisent pas à l'ajout d'un « e » ou d'un « s », l'usage du point médian diffère : puisque les terminaisons sont différentes dans leur composition, le dédoublement, les formes neutres ou la fusion des formes féminines et masculines ont été préférés. Pour éviter d'allonger et d'alourdir le texte, des « formes prononçables mixant [l]es terminaisons¹ » ont été utilisées, par exemple en écrivant : « consommateur·ices » plutôt que « consommateurs et consommatrices » ou « producteur·ices » plutôt que « producteurs et productrices ». Enfin, pour ce qui est des pronoms, le dédoublement a été préféré aux fusions : « ils et elles » plutôt que « iels ». Hormis pour le cas suivant : « elleux-même » est en revanche préféré à « elles et eux-mêmes ».

Visibiliser la non-mixité

Pour toutes les situations, les fonctions et les tâches qui concernent (quasi) exclusivement des femmes ou des hommes, l'accord a été fait en fonction du genre majoritaire. Par exemple les termes « caissière » ou « hôtesse de caisse » sont préférés à ceux de « caissier » ou « hôte de caisse », on dira également « un » vigile plutôt que « un·e » vigile en raison de la dimension genrée de ces métiers.

De la même manière, le choix a été fait de ne pas féminiser certains noms issus de travaux de seconde main, notamment historiques : à la fois en raison d'une ignorance quant à la composition de la population que les termes désignent, mais aussi parce que l'invisibilisation des femmes est intrinsèquement liée aux périodes auxquelles se réfèrent ces travaux. De même, les hautes fonctions n'étant pas ou peu accessibles aux femmes, la féminisation n'a pas été appliquée : par exemple pour les « dirigeants économiques » du milieu du XX^e siècle et « les dirigeants » du mouvement Coop. Le terme « coopérative de consommateurs » n'a pas fait l'objet de fusion en raison de son ancrage historique, il est toutefois remplacé à certains moments par le terme « coopérative de consommation ».

¹ Cette méthode est préconisée par le comité de rédaction de la revue Sociologie du Travail : www.sociologiedutravail.org/Ecriture-inclusive

Table des matières

Remerciements	5
Conventions d'écriture	9
Table des matières	13
Table des illustrations.....	18
Table des figures	18
Table des encadrés	19
Table des tableaux.....	19
INTRODUCTION GENERALE	23
I. Une analyse socioéconomique de l'émergence des projets de supermarché coopératif et participatif en France.....	24
I.1. Produire une alternative à la grande distribution	25
I.2. Penser l'alternative en socioéconomie	28
I.2.a. Une approche institutionnaliste des projets de supermarché coopératif et participatif.....	28
I.2.b. Au croisement de l'économie institutionnaliste et de la sociologie	30
II. D'une approche monographique à l'analyse d'un modèle en construction.....	37
II.1. L'observation participante transversale, une démarche exploratoire	37
II.1.a. Intérêts scientifiques et intérêts personnels	38
II.1.b. Bénévole, apprentie chercheuse et permanente : des premiers pas tumultueux.....	39
II.1.c. Une recherche déclarée « à couvert »	41
II.1.d. Dissiper le double je(u)	44
II.2. Étudier un réseau en construction ou construire un réseau à étudier ?.....	45
II.2.a. Quel périmètre pour l'enquête ?	47
II.2.b. Étudier l'organisation à partir du récit de ses dirigeant·es.....	49
II.2.c. Enquêter en monde professionnel	52
III. Annonce du plan	54
Chapitre 1 : IMPORTER L'ALTERNATIVE EN FRANCE	59
Introduction	59
I. La Park Slope Food Coop, une alternative alimentaire ?.....	60
I.1. De la contestation à l'organisation alternative.....	60
I.2. Une coopérative de consommation : modalités d'adhésion et de participation.....	65
I.3. Un supermarché implanté à Park Slope	70
II. De la Park Slope Food Coop à La Louve	74
II.1. La Louve, un projet inscrit dans des trajectoires individuelles	75
II.2. De Park Slope à la Goutte d'Or, démocratiser la gastronomie.....	78
II.3. Le film Food Coop, diffuser et produire l'alternative	82
III. « Le modèle Park Slope » : quelles particularités socio-productives ?	88
III.1. « Tout sous le même toit », une politique-produit a-morale ?	89
III.2. Créer un supermarché, un enjeu de taille	93
III.2.a. « Longue vie à la mutualisation logistique et aux intermédiaires»	93

III.2.b. Appliquer une marge réduite et fixe	96
III.3 Le volet participatif, gérer la main-d'œuvre bénévole	97
Conclusion.....	101
Chapitre 2 : COOPERER POUR CONTESTER LA GRANDE DISTRIBUTION.....	105
Introduction	105
I. Enraciner l'alternative dans l'histoire coopérative	106
I.1. La Société des Equitables Pionniers de Rochdale, une référence coopérative	107
I.2. Le processus d'institutionnalisation du mouvement coopératif.....	111
I.3 Le mouvement Coop, figure du succursalisme en France	115
II. La grande distribution comme modèle socio-productif fordiste dominant du secteur de la distribution alimentaire.....	120
II.1. La naissance de l'hypermarché en France	121
II.1.a. L'importation des nouvelles méthodes marchandes en France	122
II.1.b. La stratégie « volume » des usines à vendre	125
II.2. La modernisation du commerce français, un objectif de politique publique.....	126
II.2.a. Conditions sociales et productives de l'émergence de la grande distribution..	126
II.2.b. Eloge du consommateur et de la concurrence	127
II.3. L'hégémonie de la grande distribution au détriment des coopératives de consommateurs.....	130
II.3.a. Le pari coopératif des grandes et moyennes surfaces (GMS)	130
II.3.b. La chute d'un « colosse aux pieds d'argile »	132
III. La consommation engagée comme symptôme de la crise de la grande distribution ..	135
III.1. Un modèle de croissance extensif saturé.....	136
III.2. La relation salariale fordiste dégradée par la financiarisation.....	142
III.3 De l'allongement de la chaîne de valeur au fétichisme de la marchandise.....	145
Conclusion.....	150
Chapitre 3 : MILITER OU ENTREPRENDRE ?	155
Introduction	155
I. Qui sont les dirigeant·es des projets de supermarché coopératif et participatif ?.....	156
I.1. Des consommateurs et consommatrices engagé·es avant d'être des dirigeant·es....	156
I.1.a. La « poursuite » d'une démarche de consommation engagée	157
I.1.b. L'« harmonisation » des aspirations engagées et des pratiques de consommation	159
I.1.c. Le « déclic » de la consommation engagée	161
I.1.d. La critique pratique comme forme collective de consommation engagée	163
II.2. Positions et dispositions sociales des dirigeant·es.....	165
II.2.a. Genre, âge et statut professionnel.....	166
II.2.b. Capital économique, scolaire et social	169
II. Des dirigeant·es militant·es ou professionnel·les ?	173
II.1. Une défiance vis-à-vis des mondes militants	173
II.1.a. L'apolitisme revendiqué des projets de supermarché coopératif et participatif	173

II.1.b. Au nom du citoyennisme et non du militantisme.....	178
II.2. Enraciner l'alternative dans les mondes marchands : rationalité et expertise	182
II.2.a. Dépolitiser la coopérative au nom de sa démocratisation	182
II.2.b. L'expérience entrepreneuriale, une ressource à mettre à profit	188
III. Le compromis d'entreprise au fondement des projets de supermarchés coopératifs et participatifs.....	195
III.1. Entre adhésion et efficacité : un enjeu de régulation sociale	196
III.1.a. Voice, exit : éviter les clivages	196
III.1.b. Loyalty, exit : aménager le travail bénévole.....	199
III.1.c. Loyalty, voice : créer des espaces d'expression.....	203
III.2. Loyalty, une pierre angulaire du modèle.....	207
Conclusion.....	210
 Chapitre 4 : DIVERSIFIER L'OFFRE	215
Introduction	215
I. Où en sont les projets de supermarché coopératif et participatif ?	216
I.1. « Créer un supermarché coopératif et participatif, par où commencer ? »	217
I.1.a. Les étapes de création : du groupement associatif au supermarché coopératif .	218
I.1.b. Supermarché coopératif vs « petites boutiques ».....	225
I.2. Des prescriptions aux contextes locaux d'implantation.....	229
I.3.a. Des supermarchés en métropole et des épiceries en zones rurales ?	229
I.3.b. Politiques territoriales et occasions immobilières	233
II. De la diversité dans les rayons.....	241
II.1. Le spectre de Biocoop	242
II.1.a. Les Biocoop, des supermarchés coopératifs et biologiques	242
II.1.b. « On va pas refaire une Biocoop, ça existe déjà ».....	245
II.2. Cibler des consommatrices et consommateurs issus de classes populaires.....	247
II.2.a. « No parking, no poor ? ».....	248
II.2.b. Vendre des produits conventionnels au nom de la mixité sociale.....	253
II.3. Quand la qualité supplante la promesse de diversité	257
III. Du volume pour des prix bas.....	263
III.1. Le spectre de Monépi	264
III.1.a. Les Épis, des magasins participatifs de proximité	264
III.1.b. « Un supermarché c'est des grossistes ».....	268
III.2. Quand la proximité supplante la promesse de prix bas	271
III.2.a. Pour un magasin à « taille humaine »	272
III.2.b. À la faveur des productrices et producteurs locaux	274
Conclusion.....	280
 Chapitre 5 : QUALIFIER LE TRAVAIL	285
Introduction	285
I. Travailler pour faire ses courses	286
I.1. Activité ou travail bénévole ?	287

I.2. La requalification, un risque ?	293
I.2.a. Une activité volontaire ?	294
I.2.b. L'absence de rétribution ?	298
I.2.c. L'absence de subordination juridique ?	300
II. Diviser le travail.....	303
II.1. Un boulot à la portée de tous et toutes ?.....	303
II.1.a. Le déni de professionnalité du travail manuel.....	303
II.1.b. S'informer, se former, se conformer	306
II.2. Recruter des bénévoles engagé·es et compétent·es	308
II.3. Les frontières du travail bénévole et du travail salarié	315
II.3.1. Ne pas subordonner le bénévolat au salariat	315
II.3.2. Du bénévolat au salariat et vice versa	318
III. Manager des bénévoles.....	320
III.1. Prescrire par des instruments scripturaux.....	321
III.2. Réguler par la disposition spatiale	327
III.3 Performer par l'informatique	332
IV. Le spectre DionyCoop.....	336
IV.1. DionyCoop : une coopérative alimentaire autogérée	337
IV.2. « La Louve, c'est pas du tout un modèle anarchiste »	341
IV.3. Quand la simplicité supplante la professionnalité.....	347
Conclusion.....	352
 Chapitre 6 : INFORMATISER LA GESTION	355
Introduction	355
I. Odoo, un dispositif de gestion.....	356
I.1. Odoo : qu'est-ce qu'un progiciel de gestion intégré ?	357
I.2. Les progiciels de gestion intégrés, entre <i>logos</i> et <i>praxis</i>	361
I.3. L'analyse de réseau complet pour appréhender les logiques de diffusion organisationnelles.....	364
II. L'intégration de Odoo comme préalable au supermarché	368
II.1. PFCA : la mutualisation informatique sous condition.....	368
II.2. Coopératic : la prestation de services sur mesure	375
III. Critiques et alternatives aux progiciels de gestion intégrés.....	383
III.1. Le logiciel L'Éléfàn, une solution économe et simple d'utilisation ?.....	383
III.2. Se passer de l'informatique au prix de petites mains bénévoles	390
Conclusion.....	395
 Chapitre 7 : Faire modèle	399
I. Révéler les op(positions) au sein du réseau par l'analyse factorielle.....	400
I.1. Analyse des correspondances multiples : variables, modalités et axes factoriels....	401
I.1.a. Choix des variables et de leurs modalités	401
I.1.b. Interprétation et axes factoriels.....	404

I.2. Le reflet de stratégies différentes	406
I.2.1. Un « effet Guttman »	407
I.2.b. Classification ascendante hiérarchique et catégorisation	410
II. S'imposer en s'opposant	415
II.1. Spectres et stratégies de différenciation	415
II.2. Au-delà des frontières : l'« espace des alternatives alimentaires »	420
Conclusion	422
CONCLUSION GENERALE	425
I. Analyser un modèle en construction : définition, diffusion, affiliation et opposition	425
II. Une analyse socioéconomique des organisations	429
II.1. Poursuivre les choix et les réflexions engagées dans la thèse... ..	429
II.1.a. L'approche mésoéconomique pour penser les individus et les organisations ..	430
II.1.b. Croiser les mondes économiques et les mondes militants	431
II.2. ... au-delà des frontières disciplinaires	434
Bibliographie	439
Annexes	463
Abstract	521
Résumé	522

Table des illustrations

Table des figures

Figure 0.1 – Affiches satyriques à l’encontre de SuperQuinquin	39
Figure 1.1 – Schéma des instances de gouvernance de la Park Slope Food Coop.....	68
Figure 1.2 – Photographie de la Park Slope Food Coop	72
Figure 1.3 – Photographies de l’épicerie éphémère et du supermarché La Louve	80
Figure 1.4 – Photographies du magasin Park Slope Food Coop issu du film Food Coop	84
Figure 2.1 – Produits et usine Coop	117
Figure 2.2 – Épicerie, supermarché et hypermarché Coop	118
Figure 2.3 – Parts des groupes et sociétés de distribution dans les ventes au détail sur le plan national en 1984	131
Figure 2.4 – Représentation schématique des circuits longs de distribution	146
Figure 3.1 – Fonction des dirigeant·es de projets de supermarché coopératif et participatif	165
Figure 3.2 – Comparaison des niveaux de diplôme entre la population enquêtée et la population française non scolarisée de 15 ans ou plus en 2020	171
Figure 3.3 – Orientation politique déclarée des dirigeant·es	176
Figure 3.4 – Tableau de suggestion à l’entrée de SuperQuinquin	205
Figure 3.5 – L’organisation comme espace de conflits et de compromis à partir du triptyque hirschmanien	209
Figure 4.1 – Infographie de Coop’Cot au sujet de l’évolution du projet	218
Figure 4.2 – Évolution des projets de supermarché coopératif et participatif.....	222
Figure 4.3 – Format commercial des organisations étudiées	227
Figure 4.4 – Carte des magasins coopératifs et participatifs français	231
Figure 4.5 – Scopéli, La Gabare et La Coop sur mer : périphérie	248
Figure 4.6 – La Louve, SuperQuinquin et La Cagette : centre-ville.....	249
Figure 4.7 – La gamme conventionnelle dans les projets de supermarché coopératif et participatif	260
Figure 4.8 – Évolution du logo et de la dénomination de La Coopérette à Saint-Jean-de-Braye	274
Figure 4.9 – Site internet de Gem la coop, rubrique « les autres coop »	277
Figure 5.1 – Affiches de recrutement au sein des commissions de La Cagette	311
Figure 5.2 – Exemples d’affichages exposés dans différents magasins.....	323
Figure 5.3 – Exemple de fiches de procédures disponibles dans différents magasins.....	324
Figure 5.4 – Normes sanitaires et normes professionnelles pour la découpe de fromages....	326
Figure 5.5 – Représentation spatiale du supermarché SuperQuinquin	329
Figure 5.6 – Applications développées par Coopératic, module réception de marchandise..	335
Figure 5.7 – Forum intercoopératif, réaction a un rapport de Fédé-Coop	346
Figure 5.8 – Évolution du logo et de la dénomination de La Crémierie à Clapiers	347
Figure 6.1 – Représentation graphique des solutions logicielles adoptées par les organisations étudiées.....	356

Figure 6.2 – Représentation schématique d’un progiciel de gestion intégré	358
Figure 6.3 – Structure relationnelle du réseau des supermarchés coopératifs et participatifs	366
Figure 6.4 – Structure relationnelle des organisations membres de la <i>Participative Food Coop Alliance</i> (PFCA).....	372
Figure 6.5 – Mail type de La Louve à l’attention des projets qui la sollicitent.....	374
Figure 6.6 – Structure relationnelle des organisations ayant Coopératic comme prestataire informatique	380
Figure 6.7 – Structure relationnelle des organisations utilisant L’Éléfàn pour la gestion des membres	388
Figure 6.8 – Ancien <i>planning</i> physique de Scopéli	393
Figure 7.1 – Nuage des modalités dans le premier plan factoriel (axes 1 et 2).....	408
Figure 7.2 – Nuage des organisations dans le premier plan factoriel (axes 1 et 2).....	409
Figure 7.3 – Classification Ascendante Hiérarchique des projets de supermarché coopératif et participatif	413
Figure 7.4 – Caractéristiques du modèle des supermarchés coopératifs et participatifs et de ses spectres	419

Table des encadrés

Encadré 1 – Tom Boothe.....	75
Encadré 2 – L’Agriculture Biologique (AB), un écolabel	138
Encadré 3 – Le commerce équitable, un label de justice sociale	139
Encadré 4 – Les circuits courts alimentaires, l’exemple des AMAP	149
Encadré 5 – SuperQuinquin	223
Encadré 6 – Dispositif local d’accompagnement (DLA), France Active	234
Encadré 7 – Scopéli.....	257
Encadré 8 – Gem la coop	277
Encadré 9 – Les 400 Coop	349
Encadré 10 – Coop It Easy, le prestataire informatique belge issu de BeeCoop, supermarché coopératif bruxellois.....	360
Encadré 11 – La Cagette	375
Encadré 12 – L’Éléfàn.....	385
Encadré 13 – Coop’Cot.....	391

Table des tableaux

Tableau 2.1 – Les modalités du passage d’un régime de croissance extensif à un régime de croissance intensif dans la grande distribution.....	137
Tableau 3.1 – Les pratiques de consommation engagée revendiquées par les enquêtés en amont de leur adhésion à un projet de supermarché coopératif et participatif.....	157
Tableau 3.2 – Âge des dirigeant·es de projets de supermarché coopératif et participatif.....	167
Tableau 3.3 – Niveau de diplôme des membres enquêtés	170
Tableau 3.4 – Engagements associatifs antérieurs des dirigeant·es (hors alimentaire)	180

Tableau 3.5 – Comparaison des cursus d’enseignements supérieurs entre la population enquêtée et la population française âgée de 18 ans à 29 ans scolarisée entre 2000-2001 et 2019-2020	191
Tableau 3.6 – Domaine professionnel des membres enquêtés.....	193
Tableau 4.1 – Format commercial des organisations étudiées.....	226
Tableau 4.2 – Format commercial et statut des organisations étudiées	228
Tableau 4.3 – Le choix d’ouvrir en supermarché selon le format commercial des organisations étudiées.....	228
Tableau 4.4 – Nombre de membres des projets de supermarché coopératif et participatif ...	230
Tableau 4.5 – Population municipale en 2017 des villes d’implantation des projets de supermarché coopératif et participatif.....	232
Tableau 4.6 – Format commercial et population municipales en 2017 des villes d’implantation des projets de supermarché coopératif et participatif.....	232
Tableau 4.7 – Nature de l’occupation des locaux des projets de supermarchés coopératifs et participatifs.....	236
Tableau 4.8 – Politique-produits des projets de supermarché coopératifs et participatifs : le cas du Nutella et du Coca-Cola	262
Tableau 4.9 – Politique-produit des projets de supermarché coopératifs et participatifs : le cas du recourt aux plateformes et aux producteurs en direct	276
Tableau 5.1 – Nombre de salariés dans les projets de supermarché coopératif et participatif	336
Tableau 7.1 – Les variables actives retenues pour l’ACM et leurs modalités	402
Tableau 7.2 – Les variables supplémentaires et leurs modalités.....	403
Tableau 7.3 – Contribution à l’axe 1 des modalités retenues pour l’interprétation	405
Tableau 7.4 – Contribution à l’axe 2 des modalités retenues pour l’interprétation	406

INTRODUCTION GENERALE

« De la rue, la façade jaune du magasin est immanquable, le logo (un personnage avec une cape et un caddie), le nom SuperQuinquin et l'inscription "supermarché coopératif et participatif" contrastent avec les bâtiments en briques rouges qui l'entourent. Outre des explications sur le fonctionnement particulier du magasin inscrites sur la vitrine, l'offre présentée semble hétéroclite : "fruits et légumes, épicerie, droguerie, hygiène et beauté", "bio, local, artisanal, fermier, exotique, vrac et conventionnel".

Je m'avance vers l'entrée. La porte automatique s'ouvre. Sur ma droite, au milieu des bouteilles consignées et derrière un bureau, un homme, d'une trentaine d'années, arborant un chignon et vêtu d'un tablier jaune me salue et m'interpelle en me demandant ma carte de membre. Ne l'ayant pas sur moi, je lui indique mon numéro de membre et mon nom : « 1327, Grassart ». Il saisit alors ces informations sur le poste informatique, me signifie que je suis bien « à jour » et me souhaite de bonnes courses. Je m'élance dans le couloir habillé de bois, sur ma droite il y a des affiches et des inscriptions manuscrites, tandis qu'à gauche sont situés des toilettes et deux locaux techniques. Après une dizaine de pas se trouvent les casiers, j'y laisse mon chariot de course au milieu des sacs à dos et des cabas. Derrière un claustra, sur l'un des trois postes de caisse réalisés en bois de palettes, une caissière, à priori sexagénaire, elle aussi vêtue d'un tablier jaune est en train de scanner les articles des client·es. En face des caisses, outre la présence d'une carte qui référence les productrices et producteurs locaux qui fournissent le magasin, une grande vitre me permet d'entrevoir une pièce plongée dans le noir avec du mobilier en inox, une balance, un point d'eau et des frigos imposants. Je continue d'avancer, en direction des caddies. J'en prends un, et contourne le bureau vitré des salarié·es (appelé « le bocal ») pour accéder à l'espace fruits et légumes où se trouve une autre sexagénaire avec un tablier jaune. Elle pèse les divers produits des client·es et fait des allers-retours, des cagettes à la main, entre le rayon et la chambre froide, visible depuis le magasin, pour compléter l'assortiment. Je me dirige vers le rayon frais avec pour intention d'acheter du fromage puisque les prix sont particulièrement attractifs dans ce rayon (16 €/kg pour de l'Ossau Iraty et 21 €/kg pour le comté 16 mois par exemple). Malheureusement, comme cela arrive parfois, le stock est maigre et les morceaux restants sont peu engageants : soit ils sont de 100 g et s'émiettent, soit ils sont autour de 500 g et sont à un prix qui oscille entre 7 € et 12 €. La date limite de consommation approchant, je décide tout de même d'en acheter pour éviter que la coopérative les inscrive en perte. Au niveau de la vitrine réfrigérée voisine, deux jeunes femmes avec des tabliers jaunes remplissent les frigos de yaourts en veillant aux dates limites de consommation (DLC). À côté d'elles, il y a un chariot à roulettes de trois niveaux où sont posés différents produits, ainsi que des emballages cartons et plastiques. Puis un quarantenaire ayant pour signe distinctif un brassard orange agrémenté du logo du magasin et de l'inscription « coordo » vient les interrompre en leur indiquant de laisser cette livraison dans la chambre froide et de faire le réassort plus tard. Une livraison de surgelés vient d'arriver, il leur explique qu'il faut la vérifier et mettre les produits au congélateur dans les plus brefs délais. Les deux femmes s'exécutent, empruntent le couloir où il y a les chambres froides, y déposent le chariot, et disparaissent derrière la zone de stocks du magasin. De mon côté, je continue ma déambulation dans les rayons. Avant de me diriger vers les caisses, je fais un détour dans le rayon alcool pour acheter trois bouteilles « l'irréductible », une bière réalisée par SuperQuinquin en collaboration avec une brasserie

locale. Une fois mon caddie rempli à l'aide de ma liste de courses, je me présente devant la caisse où se trouve désormais une quarantenaire souriante en tablier jaune : un nouveau service a débuté depuis mon arrivée. Elle me demande à son tour mon nom, l'inscrit sur l'ordinateur et commence à scanner mes articles. Je récupère mon chariot de courses et le remplis au rythme du scanner jusqu'à ce qu'elle s'interrompe. Le morceau d'Ossau Iraty ne passe pas en caisse. Démonie, elle essaye plusieurs fois de scanner le code-barre, s'excuse et se dirige vers le bureau vitré pour demander de l'aide. Elle revient avec une salariée, de moins de 30 ans, qui ne porte pas de tablier : elle essaye à son tour, échoue, regarde le morceau et lui indique qu'au moment de la pesée l'étiquette a été mal découpée ce qui a rendu la lecture du code-barre impossible. Elle lui explique qu'il lui faut repeser le produit en salle de conditionnement pour réimprimer un code-barre. Pour gagner du temps, la salariée s'empare du morceau, revient quelques minutes plus tard avec un nouveau code-barre, le rend à la quarantenaire en caisse et retourne dans le bocal, travailler sur son ordinateur portable. Une fois les derniers articles scannés, je paye en carte bleue. J'empoigne ensuite mon chariot, je remercie la caissière, lui souhaite bon courage pour son créneau et emprunte de nouveau le long couloir jusqu'à la sortie. » (Récit de course à SuperQuinquin restitué à partir des notes issues du carnet de terrain)

Ces tabliers jaunes sont tous des coopérateurs et coopératrices qui, comme moi, consacrent bénévolement du temps à la gestion d'un magasin alimentaire pour pouvoir y faire leurs courses. SuperQuinquin n'est pas une expérience isolée, plusieurs magasins en France ont un fonctionnement participatif similaire et s'affichent comme des « supermarchés coopératifs et participatifs ». Mais de quoi s'agit-il ? Alexis et Yannis Metzinger, qui ont réalisé un film sur l'ouverture de deux magasins en Alsace, se demandent : « entre les marchés de producteurs, les paniers paysans et les épiceries bio, les alternatives à la grande distribution ne manquent pas, alors, pourquoi faudrait-il donner en plus trois heures par mois de son temps ?² ».

I. Une analyse socioéconomique de l'émergence des projets de supermarché coopératif et participatif en France

Les supermarchés coopératifs et participatifs, en tant que modèle de distribution, s'inspirent de l'initiative américaine Park Slope Food Coop (PSFC) créée en 1973 à Brooklyn. Il s'agit d'un magasin exclusivement ouvert à ses membres qui repose sur des formes de coproduction de l'offre. Pour pouvoir consommer les produits qui y sont proposés, les consommateurs et consommatrices doivent être à la fois coopérateurs ou coopératrices, c'est-à-dire adhérer au projet et acheter des parts sociales de la coopérative, et bénévoles, puisque le fonctionnement participatif exige des membres une participation bénévole au fonctionnement du magasin (El

² Extrait du film sur Coopalim et les Oies Sauvages, « ils ont créé leur supermarché », d'Alexis et Yannis Metzinger, lien vers le documentaire : www.vimeo.com/340605379/a193b77719

Karmouni & Prévot-Carpentier, 2018). L'objectif est de permettre une réduction des coûts de fonctionnement du magasin et l'apposition d'une marge réduite afin de proposer des produits à bas prix, sans que cela impacte négativement la rémunération des producteurs et productrices.

I.1. Produire une alternative à la grande distribution

Ce mode de fonctionnement est apparu récemment en France puisque le premier supermarché a ouvert à Paris à l'automne 2016. Depuis, ce modèle se diffuse sur le territoire français. L'enquête menée a permis de recenser cinquante et un magasins en septembre 2021. Plutôt que d'étudier une organisation en particulier³, le choix a été fait de s'intéresser à un ensemble d'organisations qui revendiquent avoir la même activité et une affiliation par l'usage commun de la dénomination « supermarché coopératif et participatif ».

Adoptant un format associatif ou coopératif, toutes sont des « associations autonomes de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins communs à travers une entreprise détenue collectivement et contrôlée démocratiquement » (Lamarche & Richez-Battesti, 2023). Ces organisations qui revendiquent une filiation avec la Park Slop Food Coop (New York, Brooklyn) et plus récemment La Louve (Paris, 18^e), s'inscrivent en France dans l'économie sociale et solidaire (ESS). Bien que regroupant une diversité de pratiques et d'organisations, l'ESS réunit des projets qui souhaitent se démarquer, concrètement et symboliquement, des dynamiques capitalistes dominantes. Les innovations sociales et les changements organisationnels qui s'y opèrent n'ont pas seulement pour objectif des finalités internes à l'organisation, mais répondent d'une dialectique vis-à-vis de changements institutionnels plus large (Ballon & Celle, 2023). En ce sens, l'émergence de nouveaux modes d'organisation de la production et des échanges est intimement liée au contexte institutionnel qui les enchâssent. Par exemple, face à la dégradation du rapport salarial, émergent de nouvelles formes coopératives telles que les coopératives d'activités et d'emplois (CAE), qui visent la sécurisation du statut d'entrepreneur par la protection collective (Ballon et al., 2023). De même, des sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) émergent en réaction à la mondialisation, le multi-sociétariat étant appréhendé comme un dispositif de régulation territorialisé (Bodet & Lamarche, 2020). Dans le cas présent, la constitution de collectifs pour créer un projet de supermarché coopératif et participatif est présentée comme une réponse citoyenne face à un

³ Les raisons pour lesquelles j'ai choisi de ne pas réaliser une enquête monographique sont explicitées dans la partie II.1 de l'introduction.

défaut d'acceptabilité sociale du mode de fonctionnement et des pratiques de la grande distribution. L'évolution des considérations sociales, économiques et environnementales influence de ce fait la sphère productive, l'organisation des échanges et la répartition des richesses au sein de la société.

En façonnant collectivement leurs conditions de subsistance au-delà de la seule dimension économique, les consommateurs et consommatrices ne se cantonnent pas à l'énonciation de critiques platoniques, mais inscrivent une fonction critique directement dans des pratiques économiques (Bodet & Lamarche, 2020). Expression d'un agir politique, ces organisations se confrontent aux conditions d'exercice de l'activité économique, productive et d'échange au sein du « régime de concurrence qui est celui du secteur productif de référence » (Lamarche & Richez-Battesti, 2023). Concernant les projets de supermarché coopératif et participatif il s'agit du secteur de la distribution alimentaire. Au sens large, la distribution désigne un ensemble d'organisations dont l'activité consiste à mettre à disposition des consommateurs et consommatrices des biens et services, le rôle du distributeur étant d'acheminer les produits du producteur ou de la productrice au consommateur ou à la consommatrice. Plus spécifiquement, il est question ici de la distribution des produits alimentaires qui sont des produits de consommation courante⁴. Au sein de ce secteur, la grande distribution occupe une position hégémonique (Leclerc, Carrefour, Auchan, Super U, Intermarché, etc.) malgré l'entrée en crise de ce modèle depuis le début des années 2000 (Moati, 2011 ; Benquet et al., 2016). Selon une étude IFOP de 2021, presque 70 % des Français et Françaises continuent d'y faire prioritairement leurs achats courants⁵. Cette place centrale qu'occupe la grande distribution influence largement les représentations, les repères et les habitudes des consommateurs et consommatrices, et par là les modes de fonctionnement des organisations alternatives qui la contestent. À ce titre, les projets de supermarché coopératif et participatif sont enchâssés dans un environnement institutionnel déterminé, ils s'inscrivent écologiquement dans un contexte et un secteur particuliers qui les façonnent en partie et qu'elles contribuent à façonner en retour (De Terssac, 2003 ; Celle & Fretel, 2018).

Issues de l'économie sociale et solidaire, les organisations étudiées dans le cadre de cette recherche peuvent être qualifiées à la suite de Sophie Dubuisson-Quellier de « formes

⁴ Les produits de consommation courante s'opposent aux produits qui font l'objet de systèmes de distribution spécifiques comme l'eau, le gaz, l'électricité, le tabac, les médicaments ou l'automobile par exemple (Conseil de la Concurrence, Avis n°97-A-04 relatif à diverses questions portant sur la concentration de la distribution).

⁵ Source : sondage IFOP pour l'Agence du don en nature et la Fondation Jean-Jaurès, octobre 2021, « Le rapport des Français à la consommation ».

collectives de consommation engagée » (Dubuisson-Quellier, 2009). Alliant dynamique sociopolitique et dynamique productive, elles ont une visée contestataire à l'encontre de la grande distribution, qui s'exprime au travers des actes d'achat des membres de l'organisation. Dans ce travail, chaque organisation est appréhendée comme un acteur collectif particulier, un groupe d'individus qui se dote de ses propres règles en interne vis-à-vis de pratiques et de croyances qui guident l'action. En tant que « fait institutionnel », l'émergence de ces projets s'accompagne d'un ensemble de représentations, de pratiques et de règles instituées qui font sens pour les personnes qui les promeuvent (Chanteau, 2017). La prise en compte de la subjectivité des acteurs et actrices est centrale pour rendre compte du sens attribué aux choix, aux actions et aux pratiques organisationnelles : comment émergent ces projets de supermarché coopératif et participatif ? Qui sont les personnes qui en sont à l'origine ou qui participent à leur existence ? En effet, à l'origine de l'action résident des représentations, des volontés et des attentes quant aux modalités d'organisation de la production, des échanges et de la consommation dans le futur. L'organisation collective est guidée par une certaine vision de ce que devrait être l'économie. On retrouve ce que John Commons appelle la futurité, c'est-à-dire « le champ mental des idées d'un but à réaliser dans le futur immédiat ou éloigné, par les moyens d'activités présentes s'empressant d'aller de l'avant vers ce dessein » (Gislain, 2002, p.51). Bien qu'hypothétique et normative, cette vision de la société guide les individus dans leurs pratiques. Il convient ainsi d'interroger cette vision à l'aune des propriétés et ressources sociales des membres de ces organisations, c'est-à-dire d'étudier la position sociale des membres et la façon dont leurs représentations sociales et orientations politiques se cristallisent dans un projet socio-productif par l'établissement de compromis institués. Ici ces compromis sont l'expression d'une volonté de participer, et plus encore d'engager le changement vis-à-vis des dynamiques économiques dominantes dans le secteur de la distribution alimentaire. Cette intentionnalité est au fondement de la création du projet qui guide l'action collective au sein de chaque organisation étudiée, c'est ce que Jean-Pierre Bréchet et Alain Desreumaux appellent l'agir projectif (Bréchet & Desreumaux, 2005 ; Bréchet & Desreumaux, 2010). À l'image des coopératives de consommateurs du XIX^e et XX^e siècle, les projets de supermarché coopératif et participatif endossent une fonction critique vis-à-vis des dynamiques économiques dominantes et entendent s'en distinguer en marge du régime d'ensemble. L'enjeu pour les collectifs qui en sont à l'origine est de proposer une « alternative concrète », pour reprendre les termes indigènes, afin d'expérimenter et permettre l'émergence d'une autre manière d'organiser les échanges selon des critères éthico-politiques. L'agir projectif se fonde en ce sens

sur ce que Ronan Le Velly appelle une promesse de différence, c'est-à-dire « la promesse d'autres formes d'organisation des systèmes agricoles et alimentaires et la promesse de bénéfices associés » (Le Velly, 2017a, p.9). De fait, en postulant une différence par rapport au système conventionnel, ces organisations revendiquent une certaine autonomie vis-à-vis des dynamiques économiques dominantes tout en s'y référant pour légitimer leur existence.

Comme le stipule son titre, la question centrale de cette thèse est celle de la standardisation, du point de vue du caractère alternatif de ce mode de distribution et de sa capacité à « faire modèle » au sein du secteur de la distribution alimentaire. Selon une première acception, le terme « standard » renvoie au qualificatif « conventionnel », en opposition à celui d'« alternatif ». Ici, plutôt que de mettre en doute l'alternativité de ces projets, la thèse pose les questions suivantes : comment les références au modèle dominant, soit à la grande distribution, participent à construire l'alternative ? Et *a fortiori*, comment les références à d'autres modalités de distribution alternatives participent également à la produire ? La seconde acception invite à appréhender la standardisation comme un processus de normalisation à l'œuvre. À partir de l'étude d'organisations qui s'identifient comme des projets de supermarché coopératif et participatif, elle interroge la signification de cette dénomination pour les actrices et acteurs rencontrés. Quelles sont les normes de référence ? Comment se diffusent-elles au sein du réseau ? Dans quelles mesures participent-elles à imposer un modèle d'organisation spécifique en s'opposant à d'autres modalités de production, de distribution et de consommation des produits alimentaires ?

I.2. Penser l'alternative en socioéconomie

Pour répondre à ces questions, la thèse s'appuie sur un large corpus de sciences sociales, en particulier sur une littérature économique et sociologique pour appréhender ces organisations et leurs membres. Elle s'appuie également sur une méthodologie mixte de recherche qui mêle méthodes qualitatives et quantitatives : observation participante et non participante, entretiens semi-directifs, traitement statistique, analyse de réseaux sociaux et analyse des correspondances multiples (ACM).

I.2.a. Une approche institutionnaliste des projets de supermarché coopératif et participatif

Comme le soulèvent Sylvain Celle, Thomas Lamarche et Nadine Richez Battesti dans leurs travaux respectifs, l'étude des OESS est restée relativement en marge de la théorie économique

et constitue notamment un impensé pour les économistes orthodoxes (Celle, 2020 ; Lamarche & Richez-Battesti, 2023). Alors qu'il existe un pluralisme en économie, l'enseignement, les champs politique et médiatique participent à l'homogénéisation de la pensée économique par l'invisibilisation des diverses écoles de pensée dans le débat public (Guy et al., 2023). Ces processus conduisent à la marginalisation des objets qui ne sont pas l'expression d'une rationalité purement instrumentale et qui mettent en doute le postulat selon lequel le marché serait l'espace de coordination le plus efficace.

Ce travail de thèse s'inscrit pleinement dans une approche institutionnaliste de l'économie (Eymard-Duvernay, 2002 ; Chavance, 2007 ; Postel, 2007), en opposition à l'approche dite « standard », ou « orthodoxe », basée sur les fondements axiomatiques de l'école néoclassique. En tant qu'action collective, les projets de supermarché coopératif et participatif, et plus largement les OESS, ne peuvent être appréhendés que comme l'expression de volontés et de préférences individuelles (Orléan, 2005). Fruits de processus historiques, sociaux, économiques et de rapports sociaux, ces organisations sont encadrées au sein de la société (Polanyi, 1944). En faveur d'une approche holistique, l'émergence des projets de supermarché coopératif et participatif en France est appréhendée dans la thèse comme un fait social (Durkheim, 1895). Cette recherche adopte ainsi un cadre d'analyse socio-économique en considérant l'économie comme une science sociale et non une science « pure » envisagée indépendamment des contextes sociaux, historiques et politiques. Une démarche critique est adoptée vis-à-vis de la définition « formelle » qui prévaut en science économique, centrée sur les choix des individus et le principe de maximisation dans un contexte de rareté. Cette conception, répandue notamment par Lionel Robbins, défend l'idée d'une « science qui étudie le comportement comme une relation entre des fins et des ressources rares ayant des usages alternatifs » (Robbins, 1947). L'économie, en tant qu'objet, désignerait en ce sens une disposition de l'esprit humain, que Nicolas Postel et Richard Sobel qualifient d'« économicité » (Postel & Sobel, 2010), et non une sphère de la vie sociale. À contrepied de cette définition est adoptée la conception « substantive » de l'économie théorisée par Karl Polanyi, en tant que « procès institutionnalisé d'interaction entre l'homme et son environnement qui se traduit par la fourniture continue des moyens matériels permettant la satisfaction des besoins » (Polanyi, 1975, p.242). Cette conception invite à adopter une posture sociohistorique et socioéconomique pour saisir les phénomènes économiques. Comme le souligne l'économiste Danièle Demoustier, les formes historiques de l'ESS ne peuvent être appréhendées indépendamment des formes de régulations qui prévalent au sein du capitalisme (Demoustier, 2001). Adopter

une approche institutionnaliste revient en ce sens à proposer « une analyse relationnelle et située de l'économie sociale et solidaire dans le capitalisme » (Celle, 2020, p.15). En proposant une analyse socio-économique de l'émergence d'un phénomène nouveau dans toute sa dimension historique et sociale, cette thèse s'inscrit pleinement dans une conception élargie des sciences économiques visant à étudier les relations entre l'économie et la société (Jany-Catrice, 2006; Convert et al., 2008).

« L'économie telle qu'elle fonctionne concrètement reste encadrée dans un environnement social et politique qui en constitue toujours le soubassement et la régulation. Non seulement, dans une société, tout n'est pas économique comme le prétendent les tenants d'un « impérialisme économique » (le terme n'est pas à l'origine péjoratif, mais revendiqué par eux) ; mais, mieux encore, tout ce qui est économique n'est pas qu'économique. » (Convert et al., 2008)

Dans une perspective interdisciplinaire, l'enjeu est de décloisonner les savoirs de manière à rendre compte de cet objet d'étude dans toute sa complexité. Pour cela, cette recherche s'appuie sur des archives du mouvement des coopératives de consommateurs en France et sur une large littérature en sciences sociales. Plus particulièrement, elle invite à croiser les regards sociologiques et économiques sur l'émergence de ces organisations de l'économie sociale et solidaire que sont les projets de supermarché coopératif et participatif.

I.2.b. Au croisement de l'économie institutionnaliste et de la sociologie

I.2.b.i. Approche mésoéconomique et réseaux sociaux

Du point de vue de la littérature économique, cette thèse mobilise principalement des travaux qui s'inscrivent dans la Théorie de la Régulation (TR) (Boyer & Saillard, 2002 ; Boyer, 2015). La particularité de la TR est de s'intéresser aux capacités d'adaptation du capitalisme, en saisissant les processus de croissance et de résilience, notamment en période de crise, qui permettent son renouvellement. Cette approche pleinement institutionnaliste rend compte des régularités dans le temps et dans l'espace qui participent à la progression de l'accumulation du capital (régime d'accumulation). Par l'analyse des modes de régulation, la TR s'intéresse à la (re)production des formes institutionnelles – soit les rapports sociaux codifiés (formes de la monnaie, du rapport salarial, de la concurrence, de l'État et de l'insertion dans l'économie internationale) – et la façon dont ils « orientent le régime d'accumulation et enfin assurent la comptabilité des décisions des agents » (Ansaloni, 2018). Profondément ancrée dans les sciences sociales, elle a d'abord été adoptée dans un cadre macroéconomique pour rendre compte du rôle structurant des institutions dans les mutations du capitalisme. Plus récemment,

elle a fait l'objet de travaux plus empiriques, à l'échelle territoriale et sectorielle notamment avec l'émergence d'approches mésoéconomiques (du Tertre, 2002 ; Moati, 2013 ; Lamarche et al., 2021). Alors que la Théorie de la Régulation repose sur une analyse *ex post* des phénomènes socio-économiques, l'approche mésoéconomique a ceci de singulier qu'elle s'intéresse à l'émergence et la construction de ces phénomènes de façon synchronique. Plutôt que d'étudier les régularités, cette approche s'immisce dans les interstices des phénomènes socio-économiques et est particulièrement féconde pour appréhender les recompositions qui surviennent à l'issue d'une crise. Elle permet également d'appréhender les phénomènes qui agissent aux marges du régime capitaliste, telles que les coopératives. De par l'existence d'une fonction productive et d'une fonction sociopolitique, ces coopératives disposent d'un potentiel d'autonomie et de régulation qu'il convient d'analyser au regard de leurs pratiques socio-productives (Draperi, 2011 ; Ansart et al., 2014). Dans cette perspective, les projets de supermarché coopératif et participatif sont appréhendés comme une réponse pratique aux problèmes d'acceptabilité sociale que rencontrent la grande distribution et les systèmes alimentaires conventionnels en France. Plutôt que de s'intéresser aux caractéristiques du régime d'ensemble et aux régularités, dans cette thèse l'attention se centre sur les variations, les activités des acteurs et actrices économiques, les ressources qu'ils et elles mobilisent et sur le rapport dialectique entretenu avec l'environnement socio-économique au sein duquel ils et elles sont enchâssés. La thèse s'intéresse ainsi à la construction d'une alternative dans une période de crise et de mutation du secteur de la distribution alimentaire, dont le projet s'inscrit dans une volonté de transformation sociale et économique (Celle & Fretel, 2018).

L'analyse d'un objet en train de se faire pose indéniablement la question de son périmètre et de l'accessibilité des données pour l'objectiver. Adopter une approche mésoéconomique, passe par l'identification d'un sous-ensemble organisé regroupant des actrices et acteurs interdépendants « animés par une même finalité productive » (Guy et al., 2023, p.102). En l'occurrence, les projets de supermarché coopératif et participatif français partagent la volonté de construire un mode de distribution alternatif à celui de la grande distribution basé sur la participation bénévole des consommateurs et consommatrices à l'activité productive. L'interdépendance qui se noue est alors le produit de relations de concurrence et de coopération qui structurent les modes de coordination des actrices et acteurs engagés dans ce processus. Le propre de cette approche est d'identifier des faits socio-économiques en construction. Il n'existe donc ni découpage *a priori*, ni données préexistantes à l'étude de l'objet. Le bornage est le produit d'une enquête de terrain qui vise à identifier les acteurs et actrices, les règles et les

logiques structurantes de l'espace productif en question. Ainsi, la constitution d'une base de données est l'un des principaux enjeux de cette recherche. Alors que la conduite d'une observation participante au sein d'une des organisations a permis une compréhension fine de son mode de fonctionnement, les entretiens menés auprès de membres des cinquante organisations identifiées comme appartenant à cette mouvance ont permis d'objectiver les similitudes et les divergences quant à la manière d'appliquer le modèle dont elles se réclament. L'outillage développé par la sociologie des réseaux sociaux est alors particulièrement adapté pour saisir les interrelations, les logiques de différenciation et les processus de conformité qui structurent ces relations à une échelle interorganisationnelle (Eloire et al., 2011 ; Lazega, 2016). Expression collective d'une contestation, les projets de supermarché coopératif et participatif ont pour point commun d'être des réponses pratiques et alternatives au modèle dominant qu'est la grande distribution. Définir un projet et une activité nécessite de forger une identité et d'ériger des frontières vis-à-vis d'organisations immergées au sein du même environnement institutionnel. La thèse vise ainsi à identifier les stratégies de différenciation élaborées vis-à-vis d'autres solutions distributives comme les Biocoop (Pluvinage, 2015), les circuits courts (Chiffolleau, 2019), ou encore les coopératives alimentaires autogérées (Richard, 2016). La dénomination de « supermarché coopératif et participatif » étant porteuse de sens pour les collectifs de consommateurs et consommatrices qui l'emploient, au cours des entretiens une attention particulière a été portée à la signification qui lui est accordée. Qu'est-ce que cette dénomination recoupe ? Tous les collectifs partagent-ils une même vision de l'alternative ? Par quels biais se diffusent ces représentations, les choix stratégiques et les pratiques socio-productives qui en découlent ?

1.2.b.ii. À l'intersection des mondes militants et économiques

La réflexion est également nourrie par une perspective interactionniste qui examine l'action collective à la fois comme produit de son environnement et expression d'une résistance vis-à-vis de ce dernier (Lebreton, 2004). L'économie n'étant pas qu'économique (Convert et al., 2008), la thèse s'appuie principalement sur la sociologie économique et la sociologie du travail pour appréhender ces projets dans leur diversité et leur complexité. La contestation à l'origine de l'alternative, tout comme les formes qu'elle adopte, est multiple. Elle est le produit d'interactions collectives entre des individus, des organisations et leur environnement institutionnel, d'où l'intérêt de s'intéresser aux volontés individuelles et collectives à l'origine de l'action ainsi qu'aux contraintes et aux conditions qui pèsent sur elle (Strauss, 1992). La thèse étudie le processus collectif de production d'une alternative en s'intéressant aux

interstices, aux frontières, aux négociations et aux compromis qui orientent la forme que prennent les projets de supermarché coopératif et participatif en France. À l'intersection des mondes militants et économiques (Hély, 2009), ces organisations apparaissent comme une imbrication de plusieurs mondes sociaux, et révèlent une pluralité de configurations alternatives possibles. Cette recherche vise à mettre en exergue « la porosité des frontières, les formes de continuité, d'imbrication et de transferts entre mondes militants et mondes économiques » (Bereni & Dubuisson-Quellier, 2020). Face à une population enquêtée appartenant essentiellement aux classes moyennes et supérieures, l'analyse des trajectoires, propriétés sociales et représentations de ceux et celles à l'origine des projets et/ou actifs dans leur animation permet d'éclairer les choix stratégiques et les pratiques socio-productives qui en dessinent le fonctionnement. De nombreux travaux pionniers en sociologie, comme ceux de Thorstein Veblen, Maurice Halbwachs et Pierre Bourdieu, ont en outre montré l'ancrage social des pratiques de consommation et les formes de dominations culturelles qu'elles véhiculent (Veblen, 1899 ; Halbwachs, 1912 ; Bourdieu, 1979). Produit de structures sociales, la consommation ne saurait ainsi être réduite à un calcul rationnel ou à l'expression de préférences individuelles. Au-delà de la dimension culturelle, les pratiques de consommations engagées sont empreintes d'une dimension politique de par leur visée contestataire et transformatrice d'une part, mais aussi du fait de leur proximité avec des réseaux militants d'autre part, qu'ils soient issus de l'altermondialisme, de l'écologie, de l'éducation populaire, de l'ESS (Dubuisson-Quellier, 2009) ou du catholicisme social (Chessel, 2003). L'ensemble de ces éléments participant à la production de l'alternative, les entretiens semi-directifs menés ont notamment porté sur la trajectoire sociale des personnes interrogées. En ce qui concerne l'organisation socio-productive, une attention a également été portée aux rapports sociaux qui caractérisent l'activité. La thèse propose ainsi d'étudier le fonctionnement participatif de l'organisation en étant particulièrement attentive à la nature des tâches effectuées et à leur répartition entre une main-d'œuvre salariée et une main-d'œuvre bénévole. Si le bénévolat n'est pas créateur de richesse économique *stricto sensu* selon l'économie politique, il est ici néanmoins appréhendé à partir des outils et à la manière de la sociologie du travail comme une activité de production de biens et services (Simonet, 2004 ; Avril et al., 2010). La réalisation d'observations participantes, de visites de magasins et d'entretiens semi-directifs avec les différents protagonistes des organisations identifiées comme projets de supermarché coopératif et participatif vise à mettre en lumière les processus collectifs sous-jacents à la création d'alternatives, notamment les interactions, les différences et l'établissement de frontières entre

mondes sociaux, voir micromondes sociaux (Strauss, 1992). Dans cette perspective, l'émergence des projets de supermarché coopératif et participatif en tant qu'action collective est le produit simultané d'un contexte institutionnel particulier et de volontés individuelles partagées par les acteurs et actrices qui s'y engagent. Qui sont les individus qui fondent, administrent et sont salariés de ces organisations ? Comment leurs trajectoires, propriétés sociales et orientations politiques influencent-elles la production de l'alternative ? Qui sont les membres des projets de supermarché coopératif et participatif ? La promesse de prix bas suffit-elle à la démocratisation de cette alternative ? À partir d'un cadre d'analyse général relevant de la sociologie du travail et de la sociologie économique, la thèse mobilise donc la sociologie de la consommation, des dispositifs de gestion, de l'engagement, des mobilisations et des mondes associatifs.

1.2.b.iii. Identifier les particularités socio-productives du modèle

Chaque organisation étudiée est incarnée par un collectif organisé qui donne lieu à des configurations socio-productives spécifiques en fonction des orientations choisies et des stratégies élaborées collectivement. Par leur dénomination commune, elles sont également partie prenante d'un réseau d'organisations en construction. Dès lors se pose la question de la formulation de compromis interorganisationnels sur les objectifs poursuivis et la manière d'organiser l'activité productive. Le terme « modèle » a été mentionné à maintes reprises au cours de l'enquête et c'est la raison pour laquelle cette thèse propose d'en étudier le fondement et les particularités. Elle s'intéresse à la production et à la diffusion de règles, de normes et de compromis entre plusieurs organisations collectives au sein d'un réseau aux apparences homogènes. « Homogène » doit être pris dans le sens où la communication externe des organisations étudiées est semblable et où de mêmes liens de filiation sont revendiqués. La réalisation d'entretiens semi-directifs avec les fondateurs et fondatrices, administrateurs et administratrices et salarié·es de ces projets et l'étude de la littérature grise ont pour but d'étudier les motivations, les fondements ainsi que la pluralité des modes d'organisation de ces projets. L'analyse des stratégies mises en œuvre va également permettre d'identifier des configurations socio-productives spécifiques : quels sont les segments de marché visés ? C'est-à-dire quelles sont les gammes de produits offertes et quels sont les consommateurs et consommatrices ciblées ? Quels sont les méthodes, les moyens et les dispositifs mis en œuvre pour organiser l'activité ? Plus particulièrement, comment s'organise le travail et quels sont les marges de manœuvre, les moyens d'expression et de représentation des membres qu'ils et elles soient salarié·es ou bénévoles ? Pour rendre compte de leurs spécificités organisationnelles et de leurs

modes de fonctionnement à une échelle microéconomique, une analyse en termes de modèle socio-productif est adoptée (Boyer & Freyssenet, 2000 ; Montalban, 2023). Robert Boyer et Michel Freyssenet le définissent comme :

« Un processus, largement inintentionnel, de mise en pertinence externe et en cohérence interne des changements techniques, organisationnels, gestionnaires et sociaux, en réponse aux problèmes nouveaux de profitabilité économique et d'acceptabilité sociale, nés de la dynamique du modèle antérieur et des transformations du contexte concurrentiel, macroéconomique et sociétal » (Boyer & Freyssenet, 2000, p.8).

Ce cadre a été développé pour analyser les stratégies de profit mises en place par les firmes dans le secteur automobile au cours du XX^e siècle. Il a ensuite été mobilisé, et adapté, pour analyser d'autres organisations et d'autres secteurs, comme l'industrie pharmaceutique (Montalban, 2007), ou encore les coopératives d'activités et d'emploi (Ballon, 2020). Alors qu'à l'origine ce cadre analytique est aveugle de la contribution des organisations de l'économie sociale et solidaire à la sphère marchande, l'un des enjeux de la thèse est au contraire de souligner leur rôle. Ainsi les projets de supermarché coopératif et participatif sont considérés comme des unités productives à part entière des systèmes économiques, ce qui nécessite une adaptation sémantique du cadre sur lequel s'appuie la thèse.

En premier lieu, l'usage du terme « stratégie » est préféré au réemploi de la notion « stratégie de profit ». En effet, considérer que l'objectif d'une entreprise est nécessairement la réalisation d'un profit dépossède de fait les organisations de l'économie sociale et solidaire, caractérisées par un principe de non-lucrativité ou de lucrativité limitée, de leur capacité à entreprendre au sein de secteurs marchands. Ainsi, si toutes les organisations élaborent la mise en cohérence de leurs moyens dans la conduite de leur activité, elles ne le font pas toutes pour servir une stratégie de profit, comme le suggèrent les travaux de Robert Boyer et Michel Freyssenet. En l'occurrence, si les organisations de l'économie sociale et solidaire n'ont pas pour but de réaliser un profit comme leurs homologues capitalistes, elles ne cherchent pas moins à assurer leur rentabilité pour pérenniser leurs activités dans le temps et dans leur environnement institutionnel. Les projets de création de supermarchés coopératifs et participatifs élaborent donc des stratégies non pas pour s'enrichir, mais pour écarter les risques de cessation d'activité qui peuvent peser sur eux en cas de bilan comptable négatif. Par conséquent, pour lever toute ambiguïté, l'emploi du terme « organisation », sous-entendu marchande, a été préféré à celui d'« entreprise » ou de « firme ». Bien que considéré comme synonyme, ce choix a été fait en raison de l'existence d'un réductionnisme courant en économie : dans la littérature l'entreprise

est largement restreinte à la société anonyme, et serait donc nécessairement lucrative. Au contraire, les organisations marchandes regroupent des organisations lucratives ou des organisations non lucratives, comme les mutuelles, les coopératives ou encore les entreprises publiques (Leroy et al., 2019). L'organisation est ainsi appréhendée comme le produit de la manifestation d'une action collective, qu'elle soit lucrative ou non. Elle est à la fois un agent de production (tradition techno-économique), un système social (tradition socioculturelle) et un système politique (coalition d'intérêts) (Desreumaux, 2013).

La création d'une organisation qui s'identifie comme un projet de supermarché coopératif et participatif est un processus collectif et politique qui mêle croyances, discours et pratiques et qui participe à la définition du modèle et de sa diffusion en France. Ce processus de définition s'accompagne ainsi de dynamiques de différenciation, d'interdépendance et de diffusion de normes. La notion d'« ordre négocié » développé par Anselm Strauss apparaît particulièrement intéressante pour analyser ce réseau d'organisations autant en coopération qu'en conflit (Strauss, 1992). L'étude systématique des modalités d'organisation interne de chaque magasin permet d'identifier les similarités et les divergences des magasins coopératifs et participatifs français en matière de politique-produit, d'organisation productive et d'organisation du travail (Boyer & Freyssenet, 2000). Par la réalisation d'une analyse factorielle à partir des données recueillies, l'objectif est ensuite d'objectiver les similitudes et les antagonismes vis-à-vis des stratégies et des choix socio-productifs opérés par chaque projet ; et par l'analyse de réseau de rendre compte des conflits et des relations d'interdépendance qu'entretiennent ces entreprises collectives en exposant leurs infrastructures relationnelles (Lazega, 2016), et d'observer les conditions de diffusion des normes, des règles et des pratiques à l'échelle du réseau. Loin d'être autonomes et isolées, ces organisations sont le produit d'un réseau d'actrices et acteurs collectifs qui, par leurs existences et expérimentations, participent à l'autonomisation d'un mode de distribution en marge de la grande distribution. C'est pourquoi l'analyse porte sur la façon dont ces organisations se différencient de leurs concurrents et les modalités de reproduction de ce modèle sur le territoire national.

Au croisement de la sociologie et de la théorie de la régulation, l'analyse de ce mode de distribution permet de concilier une approche micro, par l'étude des acteurs et actrices, des collectifs, des stratégies et des configurations socio-productives adoptées au sein de chaque organisation ; et une approche méso, qui consiste à s'intéresser aux relations qu'elles entretiennent entre elles, vis-à-vis du modèle socio-productif dominant, celui de la grande distribution, et d'autres modèles en émergence au sein du secteur de la distribution alimentaire.

L'étude de cette émergence dans un rapport dialectique entre organisation socio-productive et environnement institutionnel se centre sur la construction du modèle, c'est-à-dire ses conditions d'émergence historiques, sociales et économiques et ses formes d'application.

II. D'une approche monographique à l'analyse d'un modèle en construction

Cette thèse a une forte dimension empirique : elle donne une large place aux observations et aux données recueillies au cours de l'enquête de terrain. La problématique tout comme les méthodes et les cadres théoriques sur lesquels elle s'appuie pour étudier l'émergence des projets de supermarché coopératif et participatif en France, ne relèvent pas d'une posture hypothético-déductive, mais d'un cheminement empirique (Paugam, 2010). Cette partie propose d'appréhender la construction de l'objet d'étude et des questions de recherche à mesure de ma propre appréhension et de ma compréhension de ce phénomène. Cette démarche a ensuite été nourrie d'allers-retours permanents entre théories et empirie afin de structurer l'analyse et de donner corps aux matériaux de terrain (Labrousse, 2006).

II.1. L'observation participante transversale, une démarche exploratoire

Pour mener cette recherche, la pratique de « l'observation participante transversale » a été expérimentée. Il s'agit d'« une démarche d'enquête qui consiste à mener plusieurs activités ordinaires au sein d'une même organisation, d'un même milieu d'interconnaissance, en accédant à des points de vue transversaux et opposables » (Muller, 2008, p.25). L'objectif est de s'intéresser aux compromis à l'origine des activités collectives et aux divergences d'opinions suscitées par le fait d'occuper des rôles et des positions différentes au sein d'une même organisation. Cette méthode a notamment été utilisée de manière convaincante par Séverin Muller, qui a étudié l'organisation du travail dans un abattoir en tant qu'ouvrier sur la chaîne d'abattage et dans un atelier de découpe avant d'intégrer les bureaux de la direction de l'entreprise (*ibid.*) ; ou encore par Marlène Benquet, qui a occupé le poste de caissière dans une enseigne de grande distribution, puis a intégré la direction des ressources humaines de l'entreprise, et enfin le syndicat Force Ouvrière (Benquet, 2013). Ces deux sociologues ont expérimenté cette démarche au cours de leurs thèses respectives, et leurs travaux ont grandement inspiré cette recherche. Après avoir rejoint un projet de supermarché coopératif et participatif en tant que bénévole et formulé le souhait de réaliser une thèse sur le sujet, la

deuxième phase d'observation a ainsi été réalisée en intégrant l'équipe salariée de la coopérative, afin d'être en mesure d'analyser l'organisation du travail en interne.

II.1.a. Intérêts scientifiques et intérêts personnels

Ma découverte des supermarchés coopératifs et participatifs remonte à 2017, lorsqu'un projet de ce type voit le jour à Lille. C'est par des réseaux d'interconnaissance et militants que je prends connaissance de l'existence de ce type de magasins, à Paris, mais surtout à Brooklyn avec la découverte du film documentaire FoodCoop. Lors de ma découverte du projet lillois, SuperQuinquin, le local devant accueillir l'épicerie de préfiguration vient d'être trouvé, l'ouverture du magasin est alors imminente. Alors en troisième année de licence, je fais le choix de ne pas adhérer à l'association tout de suite, mais reste informée de l'évolution du projet. Au fur et à mesure des mois, mon intérêt personnel pour ce projet se couple à un intérêt scientifique. En effet, c'est au cours de cette période que l'envie de poursuivre des recherches en doctorat se manifeste. Réalisant des études de sociologie et d'économie, le choix d'une codirection ne fait pas l'ombre d'un doute et la soumission de ce projet à Florence Jany-Catrice et Anne Bory se fait sans tarder. Leurs intérêts partagés pour ce projet de recherche et mon appétence grandissante pour l'étude des mutations du capitalisme et des systèmes d'échanges et de consommation alternatifs, nous a alors conduites à travailler de concert pour que cette recherche doctorale puisse se faire.

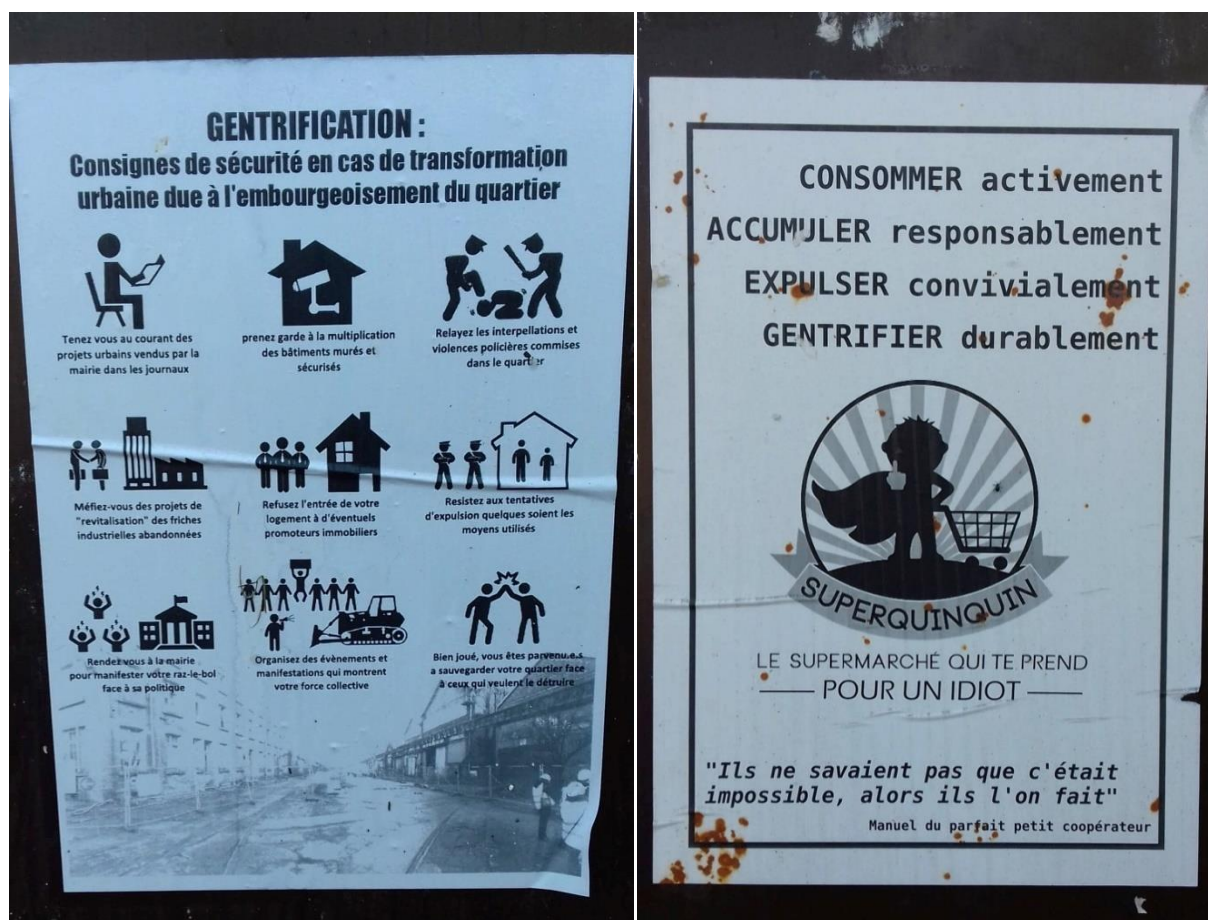
L'ensemble de ces éléments et plusieurs lectures m'ont amenée à m'intéresser au travail associatif et à l'économie sociale et solidaire. C'est la raison pour laquelle ma poursuite d'étude se fait dans le master d'économie : Action publique, institutions, économie sociale et solidaire (APIESS), de l'Université de Lille. Concomitamment, en 2018 je rejoins le projet de supermarché coopératif et participatif SuperQuinquin en tant que consommatrice et bénévole. Je commence alors la réalisation de créneaux de participation en magasin consistant à tenir la caisse, à réceptionner les livraisons et à réassortir le magasin selon les arrivages pour avoir des rayons achalandés à la manière des épiceries conventionnelles. Lors de ma première année de master, je réalise un mémoire de recherche intitulé « La consommation, un enjeu de mobilisation sociale au sein d'une coopérative contemporaine » sous la direction de Florence Jany-Catrice et Anne Bory (Grassart, 2019). Il s'agit de comprendre les conditions d'émergence de l'organisation, historiquement et localement, et plus expressément d'identifier les motivations à l'origine de l'engagement des membres. C'est à cette date que commence

l'observation participante et que la négociation du terrain débute. Celle-ci a lieu dans un climat de tension, alors que le magasin est en phase d'expansion.

II.1.b. Bénévole, apprentie chercheuse et permanente : des premiers pas tumultueux

Le premier magasin a ouvert en 2017, il s'agissait d'un magasin au format épicerie dont le but premier était de tester et d'expérimenter le modèle de supermarché coopératif, avec le soutien de La Louve, l'organisation parisienne pionnière en France. À cette période, le magasin compte approximativement 1 000 membres et l'équipe salariée est composée de quatre salariées, et d'un stagiaire en alternance. L'objectif pour l'équipe est, à terme, de déménager dans des locaux plus grands afin d'ouvrir un magasin au format de supermarché, à plus de 400 m² de surface de vente. Or, cet agrandissement et ce développement économique induisent de nombreuses tensions et la formulation de critiques, internes comme externes, vis-à-vis des choix du local, de la gamme de produits, de la taille, de la politique salariale ou encore du lieu d'implantation.

Figure 0.1 – Affiches satyriques à l'encontre de SuperQuinquin



Source : autrice, photographies personnelles

Au-delà des tensions internes, une association d'urbanisme locale et un journal militant lillois ont manifesté leur opposition au développement du projet dans le quartier de Fives, un ancien faubourg de la ville de Lille⁶. Cela a donné lieu à la création d'affiches satiriques qui ont été collées à proximité du magasin (figure 0.1) et à la publication d'un article dans le numéro d'hiver 2018 du journal⁷, critiquant les stratégies, la politique interne ainsi que le modèle sur lequel repose l'organisation. Les raisons de cette désapprobation concernent en partie le choix d'implantation du magasin. Bien que la ville de Lille ait connu ces dernières années un processus de métropolisation visant à redynamiser le territoire, ou du fait même de cette politique, les inégalités territoriales y sont extrêmement fortes, et certains quartiers restent fortement marqués par la désindustrialisation (Collectif Degeyter, 2017). Bâti autour des usines de métallurgie Fives-Cail et Peugeot, cœur industriel de la ville tout au long du XIX^e siècle, le quartier de Fives, où le magasin SuperQuinquin est implanté depuis 2017, demeure fortement marqué par son architecture ouvrière. Construit autour de ces vastes usines désormais fermées, il est majoritairement peuplé de familles d'ouvriers et ouvrières, notamment issues de flux d'immigrations organisés par le patronat local pour recourir à de la main-d'œuvre peu qualifiée. Or, avec le processus de désindustrialisation, les habitant·es du quartier ont assisté à la disparition de la quasi-totalité de ces industries, d'où une précarisation accrue. Cette marginalisation et la paupérisation de la population ont terni l'image du quartier, du fait de représentations politiques et médiatiques dévalorisantes mettant en avant la délinquance et l'insécurité, d'où des enjeux de revalorisation forts qui parcourent les politiques publiques locales, désireuses de mixité sociale (Belbachir et al., 2013 ; Delfini, 2017 ; Cary & Delfini, 2019). En effet, les élu·es locaux souhaitent attirer de nouvelles populations, issues de classes moyennes et supérieures, au sein de ce quartier fragilisé tant sur le plan social qu'économique. Ainsi, l'arrivée dans ce quartier populaire du projet de supermarché coopératif et participatif, porté par des individus appartenant aux classes moyennes et moyennes supérieures (voir *infra*), a été perçue comme une pierre de plus dans le processus de gentrification, notamment commerciale, en cours (Chabrol, et al., 2016).

Dans ce contexte de tensions, la coopérative va également être la cible de critiques émanant de travaux universitaires. Paul Cary, sociologue à l'université de Lille, a publié en 2019 un article intitulé « Consommer autrement... sans changer les institutions. L'exemple d'une coopérative

⁶ Deux organisations dont les membres sont proches ou membres du monde universitaire, notamment des laboratoires de sciences sociales des universités lilloises.

⁷ Article publié en juillet 2019, « La poudre de Superquinquin » : www.labrique.net/index.php/thematiques/droit-a-la-ville/1036-la-poudre-de-superquinquin

de consommateurs lilloise » dans lequel il critique la gestion interne de la coopérative (Cary, 2019). Il met en avant le fait que l'organisation est victime d'un isomorphisme mimétique et qu'elle « ne questionne que marginalement les dynamiques conventionnelles » (*ibid.*, p.248). Selon lui, l'organisation socio-productive est trop proche de celle éprouvée dans la grande distribution, ainsi « la structure tend à négliger la perspective de changement social qu'elle affiche pourtant dans ses objectifs » (*ibid.*, p.249). Si cet article a été mal reçu par l'équipe salariée et les administrateurs et administratrices, ce n'est pas uniquement pour sa portée critique. C'est surtout parce que l'auteur, en plus d'être coopérateur, était un membre investi en commission et proche du comité de gouvernance. Sa forte implication sur le terrain et son manque de clarté vis-à-vis de sa position de chercheur ont été mal accueillis par les instigateurs et instigatrices du projet, et m'ont été préjudiciables au début de mon enquête.

En effet, l'intérêt d'intégrer l'équipe salariée, après avoir endossé le rôle de bénévole, était de pouvoir comprendre les positions des membres à partir de la diversité des statuts éprouvés et des tâches qui leur sont assignées. Il apparaissait indispensable, pour comprendre la division technique et sociale du travail et son organisation au sein du magasin, d'analyser respectivement le rôle et les conditions de travail des bénévoles et des salarié·es. Mais ma première demande de stage a été refusée par le directeur général de l'organisation, expliquant que l'équipe n'en éprouvait pas le besoin. Toutefois, avec du recul et suite à des discussions informelles, il semble que ma position de chercheuse ait été perçue comme un risque vis-à-vis de l'image de la coopérative, d'où la manifestation d'une crainte quant à une possible embauche. Ce premier refus est ce qui m'a conduit à réaliser un mémoire de recherche sur les motifs et formes de la consommation engagée au sein de l'organisation, faute de pouvoir enquêter en immersion. Au cours de cette période, et avec l'aide d'ami·es fortement impliqué·es dans la coopérative, des rapprochements avec les membres de l'équipe salariée ont été entrepris dans le but d'améliorer mes rapports avec les salarié·es, notamment en faisant la preuve de mon implication et d'un intérêt personnel au-delà d'un intérêt purement scientifique.

II.1.c. Une recherche déclarée « à couvert »

L'année suivante, en deuxième année de master, le souhait de réaliser un stage au sein du magasin a de nouveau été exprimé, pour une période initialement prévue de six mois⁸. Après

⁸ Le stage ayant eu lieu en 2020, notamment en période de confinement en raison de la crise sanitaire covid-19, il a été finalement prolongé de deux mois, et a été réalisé de février 2020 à octobre 2020.

plusieurs semaines et l'expression de réticences, cette seconde candidature a finalement été acceptée. Mais au cours d'échanges, l'équipe a insisté sur le fait que mon temps de travail effectif était dédié au magasin et à mes missions et non à la réalisation de ma recherche. Cela m'a conduit à adopter des méthodes d'investigation d'ordinaire employées dans le cadre d'observations « à couvert », aussi qualifiées de « masquées » ou d'« *incognito* » (Paugam, 2012), alors même que ma démarche était dévoilée à l'équipe salariée, et à certains coopérateurs et certaines coopératrices.

Lors de cette seconde demande pour réaliser un stage, cela faisait plus d'un an que j'étais coopératrice. J'avais été amenée à rencontrer les salarié·es à plusieurs reprises, dans le cadre de la coopérative, mais aussi en dehors puisque la dernière recrutée était une amie. Nous étions en fin d'année 2019 et le déménagement du magasin était prévu en début d'année 2020. Une effervescence autour de l'activité du magasin était notable et des missions supplémentaires venaient s'ajouter aux tâches quotidiennes des salarié·es. Un besoin de main-d'œuvre supplémentaire se faisait alors particulièrement ressentir pour permettre le bon déroulement de l'opération. C'est dans ce contexte particulier que j'ai intégré l'équipe permanente le 14 février 2020.

Extrait carnet de terrain – Vendredi 14 février 2020, semaine D

Nous sommes le vendredi 14 février 2020, il s'agit de mon premier jour en tant que stagiaire. Sébastien m'a donné rendez-vous à 9h30 pour m'expliquer mon rôle et les tâches qui allaient m'être assignées au cours des prochains mois. Habitant à 400 mètres de l'épicerie, je m'y suis rendue à pied en faisant particulièrement attention à ne pas être en retard.

Lorsque je suis arrivée, Camille et Chloé, les deux acheteuses du magasin, Victor, stagiaire également, étaient présent·es. L'horaire de 9h30 correspond au début du premier service bénévole de la journée, je suis donc arrivée au même moment que les premier·es bénévoles. Alors que je pousse la porte et que j'entre dans le magasin, je salue les bénévoles qui se regroupent dans l'entrée. Je me dirige ensuite vers le « bocal », un bureau vitré au centre de l'épicerie, afin de signifier ma présence à l'équipe salariée. Sébastien m'a saluée, et m'a expliqué que nous allions faire un point ensemble à l'étage, dans un bureau loué en retrait du magasin. Les autres permanent·es m'ont saluée, sans prêter davantage attention à ma présence. J'ai donc attendu que Sébastien soit disponible, pour pouvoir le suivre et prendre officiellement mes fonctions.

Nous sommes allés dans l'espace de livraison, et avons pris l'escalier se trouvant derrière une porte menant au bureau de l'étage et à d'autres bureaux loués par le propriétaire du bâtiment à d'autres organismes. Nous nous sommes installé·es face à face et Sébastien a commencé à m'expliquer ce qui était attendu de moi au cours des prochains mois. Dans le contexte imminent de déménagement du magasin, je comprenais que les salarié·es avaient peu de

temps de formation à m'accorder, et souhaitaient que je sois rapidement autonome en magasin. C'est d'ailleurs mon expérience bénévole préalable qui a été un plus lors du recrutement. La semaine de déménagement était prévue du 22 au 29 mars 2020, et Sébastien m'expliquait que mon rôle était de faciliter la transition des coopérateurs et coopératrices dans ce nouveau lieu.

Un certain nombre de fonctionnements et de règles allaient être modifiés au cours du déménagement, notamment avec l'objectif de faciliter et de fluidifier la transmission des informations entre les équipes bénévoles, de limiter les pertes pour le magasin, et d'accroître l'efficacité et la productivité du travail bénévole. Mon rôle principal était donc de permettre cette transition en informant les membres de ces changements et en leur transmettant "les bonnes pratiques" à adopter au sein du nouveau magasin. [...] En plus des consignes qui m'ont été données, les enjeux actuels pour la coopérative m'ont été expliqués : Sébastien a également insisté sur la nécessité pour moi de compartimenter mon travail au sein de l'équipe et mes perspectives de recherche sur les supermarchés coopératifs et participatifs. En effet, il m'a répété que j'avais été embauchée pour travailler pour eux et elles, et non sur eux et elles. Ainsi, mon temps effectif de travail au sein de la coopérative ne pouvait être dédié à d'autres activités que les tâches qui m'étaient assignées. J'ai compris que mon ambition de réaliser une recherche sur le sujet avait été un frein à mon recrutement, puisque leur besoin était de recruter une personne à temps plein dédiée au magasin et à sa gestion quotidienne. Soit un·e intermédiaire entre l'équipe salariée et les bénévoles, assigné·e à la supervision des tâches réalisées par les membres en magasin, pour permettre une meilleure transmission des informations et des procédures à suivre. L'objectif pour les salarié·es au cours de cette période est de « se dégager du temps ». C'est-à-dire de ne pas se préoccuper des bénévoles pour pouvoir se concentrer sur l'implantation du magasin, la formalisation des procédures et des nouvelles règles (ils et elles rédigent actuellement des fiches de postes et de procédures pour le nouveau magasin), la constitution de la gamme, et les relations avec les partenaires extérieures (fournisseurs, partenaires publics, prestataires de travaux, etc.). »

Les conditions de mon recrutement ont considérablement influencé les modalités de réalisation de cette enquête. D'abord, parce que ma position de chercheuse n'a pas facilité mon intégration au sein de l'équipe salariée, puisqu'au vu des événements préalablement exposés, une certaine méfiance, voir défiance, vis-à-vis du milieu universitaire s'était installée. C'est pourquoi j'ai fait le choix de dissimuler ma position de chercheuse au profit du statut de salariée, de collègue. Par mimétisme, je n'ai pas compté mes heures et j'ai pleinement participé à modifier l'organisation productive et du travail selon les volontés organisationnelles de l'équipe. Ensuite, parce qu'il m'était difficile, voire impossible, de prendre des notes sur mon lieu de travail au cours des premiers mois de mon enquête. À l'époque, je prenais exclusivement des notes sur papier, et ces conditions d'enquête ont motivé l'achat d'un smartphone pour faciliter la récolte d'informations au cours de la journée. Après chaque journée, je consacrais une à deux heures de mes soirées à la rédaction de mes carnets de terrain, à l'appui de ma mémoire, de notes prises

pendant des réunions, ou des quelques annotations que j'avais pu intercepter sur mon téléphone. C'est la raison pour laquelle, bien qu'il s'agisse d'une recherche déclarée, dans la mesure où mes enquêté·es étaient informé·es de mes intentions, les techniques de récolte de données employées au cours de cette période s'inspirent de méthodes plus couramment utilisées lors d'enquêtes réalisées « à couvert » (Jounin, 2008 ; 2021).

Néanmoins, au fur et à mesure des mois, en ayant fait la preuve de mon investissement auprès de l'équipe et en ayant gagné en autonomie dans mon travail, j'ai pu, peu à peu, dédier des temps de mes journées à la rédaction de mes comptes rendus journaliers. D'ailleurs, il me semble important de souligner que la crise sanitaire a participé à faciliter mon intégration au sein de l'équipe. À cette période, le confinement et plus largement les restrictions de déplacements, ont conduit à la suspension de la participation bénévole des membres. L'ensemble des tâches concernant la fourniture et la vente incombaient alors quasiment exclusivement à l'équipe salariée, ce qui a permis de resserrer les liens au sein de l'équipe et a facilité ma reconnaissance en tant que membre permanente légitime.

II.1.d. Dissiper le double je(u)

Le fait d'adopter différents rôles au sein de la coopérative m'a permis de comprendre et d'analyser les différents jeux d'acteur·ices qui la structurent et les difficultés organisationnelles qu'une gestion en commun induit dans le cadre d'une immersion au sein d'un environnement concurrentiel. Malgré une approche du terrain compliquée lors des premiers mois de mon enquête, mon immersion prolongée au sein de l'équipe, mon investissement personnel et l'existence de caractéristiques sociales communes, notamment en termes d'âge, de diplôme et d'opinions politiques, m'ont permis de tisser des relations amicales avec les salarié·es, certains coopérateurs et certaines coopératrices. Cette proximité sociale avec mon objet et mes enquêté·es a parfois rendu difficiles l'analyse et la restitution de mon expérience. Au fur et à mesure de mon immersion au sein de l'organisation, un biais de loyauté et des questionnements éthiques se sont installés ce qui m'a conduit à questionner le périmètre de ma recherche.

Même si mon statut de chercheuse était connu, la question demeure de savoir si mes enquêté·es, bien qu'ayant consenti à ma présence, avaient conscience d'être, quotidiennement, au cœur de mon analyse. Comme le souligne Olivier Schwartz dans son enquête conduite auprès d'ouvriers et d'ouvrières du Nord, « se sachant observés, savaient-ils à quel point ils l'étaient ? » (Schwartz, 2012, p.51). De plus, mon entourage personnel étant composé de coopérateurs et

coopératrices, salarié·es ou non, l'enquête fut structurante dans mes relations sociales et il m'a parfois été difficile de faire la part des choses entre le « travail » et le « hors travail ». Car si la majorité de mes notes ont été prises dans un cadre professionnel au sein de la coopérative, d'autres sont le fruit de discussions informelles dans des espaces de sociabilité privés. Les relations, notamment amicales, entretenues avec mes différent·es enquêté·es, informateurs et informatrices font ainsi écho à ce qu'Olivier Schwartz appelle un « viol de l'intimité » au sens d'un voyeurisme fondé sur de la confiance et des attentes, mais qui bénéficie principalement au chercheur ou à la chercheuse (*ibid.*). Cette ambivalence quant à ma position a été source d'inconfort au cours de l'observation participante menée à SuperQuinquin et d'un biais de loyauté. De plus, en intégrant l'équipe salariée, j'ai moi-même adopté leurs visions de l'organisation et j'ai participé à la transformation de celle-ci du fait de mon implication et des changements que j'ai initiés vis-à-vis de l'organisation productive et du travail. Je n'ai pas simplement influencé ou perturbé l'observation de mon objet par ma présence ; j'ai moi-même participé à sa mise en œuvre et ses évolutions en tant que membre à part entière de l'organisation.

L'ensemble de ces raisons m'ont alors conduite à prendre mes distances avec une démarche purement monographique, et à faire le choix de m'intéresser, dans le cadre de ma thèse, à l'importation et à la construction du modèle des supermarchés coopératifs et participatifs en France ainsi qu'au réseau intercoopératif que j'entrevois en tant que membre permanente de l'équipe salariée. Ainsi, ma démarche d'observation participante transversale s'apparente plutôt à une enquête exploratoire qui m'a permis d'avoir une compréhension fine de la structure du réseau que j'étudie et un accès privilégié aux autres organisations françaises.

II.2. Étudier un réseau en construction ou construire un réseau à étudier ?

Au cours de cette enquête, il s'est avéré que les membres de l'équipe salariée étaient régulièrement en contact avec des membres d'autres magasins du même type, en particulier avec les salarié·es de La Louve et plus spécifiquement avec Tom Boothe, le co-fondateur. Ce fut notamment le cas au cours de la crise sanitaire, où des mails et des documents ont circulé entre les organisations afin de savoir quelle posture adopter et quels aménagements mettre en place : faut-il continuer l'activité de vente alimentaire ? Faut-il arrêter le vrac en libre-service ? Faut-il suspendre la participation bénévole des membres en magasin ? Faut-il embaucher davantage de salarié·es pour maintenir l'activité ?

Figure 0.2 – Extrait de mails « jumeaux »

 Chères Coopératrices, chers Coopérateurs, Dans ce contexte de crise sanitaire exceptionnelle, notre fonctionnement est inévitablement bouleversé. [...] Consignes et protocoles sanitaires Vos mains : Nous demandons à chaque membre de se laver les mains pendant 20 secondes en arrivant au magasin. Le lavage des mains au savon reste le plus efficace. Deux éviers avec savon sont disponibles dans les vestiaires et dans la salle de conditionnement. N'hésitez pas à vous laver les mains régulièrement pendant votre service, au moins une fois par heure. Évitez de manipuler les fruits et légumes pendant vos courses, fiez-vous à votre œil plutôt qu'à votre toucher pour trouver le produit qui vous convient. Distanciation sociale : Nous demandons à chaque membre (service ou courses) d'éviter de se faire la bise ou de serrer la main, d'une part, mais aussi de garder une distance minimale d'un mètre afin d'éviter tout contact physique, notamment lors de l'attente en caisse ou à la pesée des fruits et légumes ou du rayon vrac. Les tâches à réaliser pendant votre service, sont dorénavant réalisées en solitaire et non plus en binômes comme habituellement. [...] Bien à vous, Le Comité de gouvernance et l'équipe salariée	 Bonjour chers membres, Suite aux annonces du Premier Ministre ce soir, et en tant que commerce d'alimentation devant rester ouvert, nous mettons en place les mesures suivantes dans le cadre de épidémie covid-19. [...] Consignes et nouveaux protocoles "Distanciation Sociale". Nous demandons à chaque membre (service ou courses), en plus d'éviter de se faire la bise ou serrer la main, de garder une distance minimale d'un mètre afin d'éviter tout contact. Cela s'applique évidemment au queues pour entrer dans le magasin, pour se laver les mains en entrant, pour la pesée des légumes ou du vrac et aux caisses. Il se peut donc également que des queues se forment à l'extérieur du magasin pour limiter le nombre de personnes présentes à l'intérieur à un instant donné. Votre patience et votre civisme sont primordiaux. Vos mains. Nous demandons à chaque membre (service ou courses) de se laver les mains pendant 20 secondes en arrivant. Nous avons mis du gel hydroalcoolique à votre disposition, mais privilégiez l'eau et le savon : c'est aussi efficace, et moins susceptible de rupture. Pour qu'on puisse laisser la porte ouverte, nous allons dédier, pour le moment, les toilettes du RDC exclusivement au lavage des mains. Les excellents toilettes du sous-sol vous accueilleront pour tout autre usage. N'hésitez pas à vous laver les mains régulièrement pendant votre service, au moins une fois par heure. [...] Coopérativement, Les salariés de La Louve

Source : mail envoyé aux coopérateurs de SuperQuinquin le 16 mars 2020, à partir d'un mail de La Louve (la police Times New Roman a été appliquée pour faciliter la lecture)

En témoignent les mails envoyés par les équipes salariées respectives aux membres de La Louve et de SuperQuinquin (voir Annexe 1 – Mails "jumeaux" pour l'ensemble des mails, et la figure 0.2 pour un extrait). Le mail de SuperQuinquin a été envoyé la veille de l'annonce du confinement, soit la veille de la cessation des activités bénévoles en magasin. Ainsi, l'enquête de terrain a permis de dévoiler la proximité entre ces deux organisations et l'existence de la circulation d'un certain nombre de conseils et de ressources entre elles, notamment émanant de

La Louve. La mise en exergue de ce « fait surprenant » (Labrousse, 2006), dans la mesure où les mentions à la Louve ne m'avaient jusque-là pas interpellée, a participé à orienter l'enquête. Ces mentions devenues récurrentes lors des réunions d'équipe pendant la crise sanitaire constituent un événement marquant, moteur d'une bifurcation dans ma manière d'appréhender l'organisation et la signification de la dénomination « supermarché coopératif et participatif ». Cela m'a alors conduit à m'interroger sur l'existence d'un « modèle », sur ses conditions de reproductibilité et ses modalités de diffusion sur le territoire national. Ce déplacement est à l'origine du travail de recherche mené au cours de la thèse.

II.2.a. Quel périmètre pour l'enquête ?

Le doctorat a débuté en novembre 2020, après une période d'immersion en tant que membre de l'équipe salariée durant huit mois, de février à octobre 2020⁹. Au cours des premiers mois de la recherche, il a fallu poursuivre l'analyse des notes extraites des carnets de terrain et entreprendre un travail de recensement des projets de supermarché coopératif et participatif français. Ce travail a été laborieux puisqu'il n'existe pas de dénombrement officiel des organisations ayant adopté le modèle de La Park Slope Food Coop. Bien qu'il existe quelques cartes disponibles en ligne, ces dernières semblaient frappées d'inexactitudes, et ce pour plusieurs raisons : elles étaient incomplètes dans la mesure où les initiatives les plus récentes n'y étaient pas systématiquement recensées ; il n'y avait pas non plus nécessairement de distinction en fonction de l'avancement du projet ni de la taille du magasin et la liste ne semblait pas être mise à jour dans la mesure où certaines initiatives recensées semblaient avoir finalement adoptées d'autres modes d'organisation. En effet, il existe plusieurs modèles de magasins participatifs, coopératifs ou associatifs, comme les épiceries autogérées, les coopératives alimentaires ou les Épis, et les frontières entre ces différents modèles apparaissent poreuses. L'un des préalables au travail d'enquête a donc consisté à identifier et à circonscrire le réseau d'organisations à étudier, à l'aide d'outils et de techniques issus de l'analyse des réseaux sociaux, ce qui a impliqué une complétude de la population étudiée.

« Un réseau "complet" désigne, dans notre démarche, une population. Cette population a été reconstituée, par le chercheur, à partir d'un travail d'enquête empirique, dont l'enjeu consiste, entre autres, à dresser la liste précise des acteurs susceptibles de participer au fonctionnement du processus social étudié. Cette liste est ainsi fondée sur l'existence entre ces acteurs d'interdépendances de ressources

⁹ Annexe 2 – Calendrier de la recherche

sociales et d'engagements mutuels entre partenaires d'échanges » (Eloire et al., 2011, p.81)

La première difficulté a donc été de construire *a priori* cette liste d'organisations impliquées dans la construction du modèle socio-productif en France. Cela relève d'une difficulté empirique puisqu'il ne s'agit « pas d'un réseau qui est autonome, mais bien d'un système d'interdépendances indissociable du contexte organisé, culturel, institutionnel et historique dans lequel il se développe. Ainsi, les frontières d'un réseau complet ne sont pas figées, mais constituent en elles-mêmes un enjeu de négociation et de lutte entre les acteurs participant à l'action collective. » (*Ibid.*, 2011, p.79). En partant de l'hypothèse qu'il existait des formes d'interdépendances entre ces organisations, que ce soit des ressources sociales, des engagements mutuels ou des formes d'échanges, l'élaboration de la démarche d'enquête avait pour but de questionner ces frontières et d'analyser les enjeux de négociation qui entourent la définition même du modèle en question.

Des recherches, principalement en ligne, ont été réalisées afin d'identifier les initiatives revendiquant une proximité avec le modèle de la Park Slope Food Coop. Des mentions de l'initiative américaine ou parisienne ont été recherchées sur leur site internet, et en cas d'incertitude quant au modèle adopté, les organisations ont été contactées par mail, messagerie instantanée ou appel téléphonique afin de savoir si une filiation vis-à-vis de la Park Slope Food Coop et de La Louve était ou non revendiquée. Des organisations ont ainsi été écartées dès le début de l'enquête, les interlocuteurs et interlocutrices contactées indiquant que leur modèle ne correspondait pas (ou plus) à celui de supermarchés coopératifs et participatifs¹⁰. De plus, dans le cadre de ce recensement, les organisations retenues sont celles qui disposaient d'une structure commerciale établie au moment de l'enquête. Ont donc été volontairement mises de côté les initiatives encore au stade de projet de création d'un magasin coopératif et participatif ou de groupement d'achat, comme Kissikol (76), Le Troglo (37) ou encore Valcoop (77), afin de se concentrer sur celles qui existaient déjà sous forme de magasin en septembre 2021. Enfin, lorsqu'une organisation se revendiquait d'un autre modèle, par exemple de DionyCoop, de Biocoop ou de Monépi, elle était exclue de la population étudiée. À défaut de faire partie du périmètre de l'enquête, ces modes de distributions spécifiques font l'objet d'une analyse centrée sur les frontières organisationnelles du modèle des supermarchés coopératifs et participatifs. À la suite de ces recherches a débuté l'analyse de la littérature grise externe des organisations

¹⁰ C'est notamment le cas de La Crèmerie à Clapiers (34), Les Paniers du Mehlala de Mulhouse (68) et La Coop du Coin à Saint-Nazaire (44).

identifiées, c'est-à-dire les sites web, les réseaux sociaux, les supports communicationnels des organisations, et plus tard, la littérature grise interne, à savoir les statuts, les manuels des membres ou encore les procédures mises en place dans les magasins.

À l'issue de ce travail, cinquante et un supermarchés coopératifs et participatifs ont été recensés en France Métropolitaine¹¹, et cinquante ont pu être enquêtés. L'une des initiatives recensées, Les Grains de Sel (75), était en phase de liquidation judiciaire au moment de l'enquête et, malgré de nombreuses relances, mes sollicitations sont restées sans réponse. Ainsi la population étudiée est composée de cinquante magasins, dont cinq sont effectivement au format supermarché, c'est-à-dire couvrent plus de 400 m² de surface de vente, et sous statut coopératif.

II.2.b. Étudier l'organisation à partir du récit de ses dirigeant·es

L'élaboration de ce recensement avait pour but d'enquêter l'ensemble des magasins en France qui se présentaient comme des supermarchés coopératifs et participatifs par la réalisation d'entretiens semi-directifs avec des membres centraux et centrales de chacun d'eux. Centraux et centrales dans le sens où il s'agit de membres actifs ou actives dans la mise en œuvre du projet, qu'il s'agisse des fondateurs, fondatrices, de salarié·es ou de personnes occupant des activités de direction ou d'administration au sein de chacune des organisations. Les entretiens ont été l'occasion de soumettre la liste des magasins coopératifs et participatifs qui composent la population étudiée au regard des enquêté·es. Avant chaque entretien, il a été demandé aux membres rencontré·es d'émettre un avis sur les organisations retenues pour composer la population étudiée et de compléter la liste s'ils et elles jugeaient que des oublis avaient été commis. La phase de passation des entretiens a commencé en novembre 2021 et s'est terminée, avec un dirigeant de La Louve, en août 2022¹². La majorité des entretiens sont individuels, même si pour certaines organisations deux ou trois membres ont été rencontré·es simultanément. Au cours de cette période, soixante-trois personnes, membres des cinquante organisations recensées, ont été interrogées lors de rendez-vous en présentiel ou en visioconférence. Le choix de s'entretenir avec les membres salarié·es, fondateurs et fondatrices, ou occupant des fonctions d'administration a été motivé par deux raisons principales. D'abord, l'enjeu était de parvenir à recueillir un discours sur l'organisation qui soit le plus complet possible avec une connaissance fine des enjeux, de la multiplicité des groupes institués en

¹¹ Annexe 3 – Recensement des magasins coopératifs et participatifs en date de septembre 2021

¹² Annexe 4 – Tableau des entretiens réalisés dans le cadre de l'enquête

interne et des stratégies de développement mise en œuvre. Ensuite, l'entretien étant un exercice rétrospectif, il était déterminant de rencontrer des personnes ayant une connaissance de l'organisation sur le temps long. La majorité des enquêté·es étaient de faits membres de leurs projets avant l'ouverture même du magasin. J'ai donc fait le choix d'appeler mes interlocuteurs et interlocutrices « dirigeant·es » de projets de supermarché coopératif et participatif, sans que cela ne dise rien *a priori* sur la distribution du pouvoir au sein des organisations.

Les dirigeant·es, dans le langage courant et légalement, sont les personnes qui sont à la tête d'une organisation privée ou publique. Sur le papier, dans le cas des coopératives et des associations, le pouvoir de décision n'est pas entre les mains d'une seule personne ou d'un petit groupe de personnes, mais il est réparti entre l'ensemble des membres selon le principe « une personne = une voix ». Le pouvoir décisionnel s'exerce en principe de façon collégiale à l'occasion de l'assemblée générale. Néanmoins, en qualité d'administrateur·ice (membre du conseil d'administration ou du bureau comme président·e, trésorier·e ou secrétaire) ou de salarié·es, certain·es membres de l'organisation endossent des responsabilités supplémentaires. Au moment de l'enquête, 81 % des personnes rencontrées étaient membres du conseil d'administration de leur organisation (51 sur 63). Pour les autres : 13 % étaient des fondateurs ou fondatrices (8 sur 63), ils et elles ont soit été président·es et ont passé la main, soit n'ont pas souhaité l'être pour devenir salarié·es ou pour rejoindre une commission ; et 6 % étaient des salarié·es qui ne sont ni administrateur·ices, ni à l'origine du projet (4 sur 63). Alors que le *turn-over* est important au sein de ces organisations, les personnes administratrices et celles salariées ont une mémoire de l'organisation, encadrent la gestion et ont, par leur forte implication, une certaine latitude quant aux prises de décisions stratégiques ainsi qu'une influence sur la conduite du projet. À ce titre, par facilité d'écriture et par souci d'anonymat, ils et elles sont désigné·es dans la thèse comme « dirigeant·es » de projet de supermarché coopératif et participatif, en ayant à l'esprit que les fonctions dirigeantes sont réparties entre plusieurs personnes au sein de chaque organisation et non exclusivement exercées par celles rencontrées. L'emploi de ce terme n'a pas pour but de nier le caractère démocratique et la volonté d'horizontalité qui caractérise leur mode de gouvernance, mais doit favoriser une meilleure compréhension de la position sociale individuelle des enquêté·es, permettre de faire des comparaisons avec des enquêtes sur le secteur associatif¹³, tout en rendant compte du rôle

¹³ L'assemblée générale, le conseil d'administration et le bureau sont reconnus comme étant les trois instances dirigeantes des associations. Les membres du bureau sont alors considérés en tant que dirigeants associatifs.

prégnant qu'ils et elles occupent dans ces organisations en qualité de salarié·es, fondateur·ices et/ou d'administrateur·ices.

Au cours des entretiens, ces dirigeant·es étaient donc amené·es à expliquer les évolutions du projet depuis sa création ainsi que les relations que l'organisation entretient dans le cadre de son activité. Les entretiens ont été menés systématiquement de la même manière, en suivant quatre étapes¹⁴ ; (i) D'abord, ils et elles étaient invité·es à revenir sur la genèse du projet, son développement et la manière dont est organisée l'activité en interne. L'objectif était ici de caractériser les attributs des organisations et d'identifier l'existence ou l'absence de dénominateurs communs aux organisations pour mettre en avant des continuités ou au contraire des différences dans l'application du modèle. (ii) Puis chaque enquêté·e était amené·e à se prononcer sur un certain nombre de sujets perçus comme clivants au cours de l'enquête exploratoire, tels que la composition de l'offre de produits, le recours à des grossistes ou encore l'emploi du terme « travail » pour qualifier la participation bénévole. Cet exercice visait à discuter des aspects idéologiques, politiques, et des croyances qui orientent la manière dont est menée l'activité au sein des organisations, pour ainsi mettre en exergue l'existence de clivages en ce qui concerne la politique-produit, l'organisation productive ou du travail entre les organisations étudiées. (iii) Ensuite, la poursuite de l'entretien concernait la caractérisation des relations entretenues avec les autres magasins coopératifs et participatifs et l'identification des différents partenaires (publics, associatifs ou privés) de l'organisation. L'intérêt majeur ici était d'introduire un générateur de noms afin que les enquêté·es dressent la liste des organisations avec lesquelles ils et elles travaillent et pour, *in fine*, pouvoir identifier la structure relationnelle du réseau. (iv) Enfin, la dernière partie de l'entretien concernait le parcours personnel, professionnel et militant des interlocuteurs et interlocutrices rencontré·es. Ces dernier·es occupant des rôles majeurs au sein de l'organisation, l'hypothèse a été faite que leurs parcours n'étaient pas sans influence sur la façon dont l'organisation met en œuvre son agir projectif.

Aux entretiens semi-directifs menés, se sont ajoutées des visites de magasins à l'occasion de ces rencontres ou à d'autres moments de l'enquête¹⁵. Les visites ont concerné plus précisément quatre supermarchés, cinq supérettes et dix épiceries dans différentes régions de France. Au cours de cette enquête, il m'est également arrivé de participer à des événements, à des réunions concernant une initiative en particulier, ou à des échanges entre magasins coopératifs et

¹⁴ Pour plus de précisions voir : Annexe 5 – Grille d'entretien

¹⁵ Annexe 6 – Tableau des observations menées dans le cadre de l'enquête

participatifs. Des éléments issus de ces observations ont aussi nourri l'analyse et seront mobilisés au fil de la thèse.

II.2.c. Enquêter en monde professionnel

Mon expérience antérieure au sein du supermarché SuperQuinquin a grandement influencé les conditions de production de cette enquête. Pierre-Emmanuel Sorignet parle de « double professionnalisation » pour qualifier son rapport au terrain en tant que chercheur, mais aussi en tant que danseur (Sorignet, 2011). Dans le cadre de cette enquête j'ai moi-même fait l'expérience d'une double appartenance professionnelle, à savoir chercheuse, me présentant comme sociologue et économiste d'un côté, et ancienne permanente d'un projet de supermarché coopératif et participatif de l'autre. Ce dernier ancrage, couplé à une certaine proximité militante (Dunezat, 2011), m'a permis une insertion privilégiée dans les différents espaces enquêtés. L'accès au terrain a été grandement facilité par cette proximité de telle manière que la négociation des entretiens s'est faite sans écueil. Le partage d'un éthos professionnel et militant avec mes enquêté·es a induit une certaine familiarité lors de nos échanges, ce qui s'est exprimé au travers de l'usage du tutoiement et de l'inscription dans la durée des relations en aval de l'enquête. Ces liens se sont manifestés de façon sporadique, *via* des échanges de courriels ou à l'occasion d'événements, et ont principalement concernés des demandes de renseignements, des projections et des partages d'expériences collectives et de ressentis vis-à-vis du développement du modèle et de sa diffusion.

Ce fut notamment le cas à la rencontre intercoopérative de mars 2023 qui a eu lieu à Montpellier, où une trentaine de projets étaient présents, à des stades d'avancement différents. J'ai eu connaissance de cet événement par un enquêté qui m'y a conviée et m'a sollicitée afin d'avoir accès à mon recensement et aux différents contacts que j'avais accumulés au cours de l'enquête. Ce fut l'occasion pour moi de revoir un certain nombre d'enquêté·es, d'échanger avec les représentant·es de SuperQuinquin pour l'occasion, mais aussi de discuter avec d'autres membres d'organisations françaises, souvent spécialisé·es sur des domaines spécifiques (en particulier l'informatique). La rencontre étant organisée sous forme de forum ouvert, j'ai participé aux différents ateliers en premier lieu comme observatrice, mais j'ai également été amenée à présenter les premiers résultats de mon enquête de terrain. Au cours de ce week-end, j'ai particulièrement échangé avec des dirigeant·es de la supérette La Cagette qui accueillait l'événement. Ces dernier·es sont à un stade où ils et elles cherchent, au-delà de l'essaimage, à mutualiser un maximum d'outils et de pratiques avec les autres projets afin de gagner en

efficacité et en visibilité. Ils et elles sont alors particulièrement attentifs à mon travail, appréhendé comme une expertise, et espèrent pouvoir le mobiliser en tant que ressource pour contribuer à la structuration du réseau intercoopératif. Chaque collectif s'attelant à la mise en place de son propre projet, aucun n'a de visibilité sur ce que font les autres. Il n'existe d'ailleurs pas de recensement formalisé de ces projets. Il s'agit pourtant d'un besoin qui s'est particulièrement fait ressentir au cours du weekend dans la mesure où, à plusieurs reprises, il m'a été demandé de partager les données recueillies au cours de mon enquête et de partager mon analyse à l'ensemble des organisations participantes. C'est la raison pour laquelle le choix a été fait de ne pas anonymiser les différentes organisations dans ce travail de thèse. Avec l'accord de toutes les personnes interrogées, ce choix doit permettre une restitution et une récupération simplifiée de mon travail par les enquêté·es elleux-même. En effet, un besoin d'expertise sur la situation française s'est particulièrement fait sentir au cours de l'enquête. Lors de l'intercoop, le dernier atelier auquel j'ai participé le dimanche¹⁶, qui réunissait principalement des membres de La Cagette, Graoucoop et SuperQuinquin, s'est conclu sur la nécessité d'embaucher un coordinateur ou une coordinatrice pour faciliter ce travail de transmissions et pour favoriser la diffusion de normes, de dispositifs (notamment financiers et informatiques) et de pratiques au sein du réseau. Sur le ton de la blague, cela les a conduits à me proposer, sous réserve de l'obtention d'un financement, de poursuivre le travail débuté dans le cadre de la thèse de manière à contribuer à la création et à la structuration de ce réseau des projets de supermarché coopératif et participatif. D'ailleurs, quelques jours plus tard dans un échange de courriels, l'un des dirigeant·es de La Cagette me témoignait son enthousiasme à ce propos en m'écrivant : « J'espère que le projet de te créer un poste d'animatrice du réseau intercoop mûrit (en même temps que ta thèse). On t'attend au tournant ! ».

Outre le fait que cette double professionnalisation ait facilité mon accès au terrain, elle a été source de questionnement en ce qui concerne les conditions d'analyses de mes données et la réception de mon travail. De fait, cette recherche a été menée de manière à porter une attention particulière aux conditions de production de l'enquête, à la place que j'ai occupée sur le terrain en tant que chercheuse et ancienne membre permanente d'un projet de supermarché coopératif et participatif et, *in fine*, à l'existence et à l'expression d'un potentiel « biais de loyauté ». Au-delà d'une maîtrise professionnelle qui suscitait un engouement de mes enquêté·es, il me fallait adopter une posture analytique et tendre vers une compréhension théorique des pratiques

¹⁶ La discussion était orientée autour des outils informatiques disponibles et des formes de mutualisation possibles.

observées (Wacquant, 2011). L'adoption d'une posture réflexive a exigé de me défaire des catégories indigènes afin de tendre vers des catégories analytiques de façon à éclairer les premières à l'appui des secondes. Pleinement immergée au sein de ce réseau professionnel au cours de l'enquête, j'ai instauré une distance lors de la période d'analyse des entretiens et de rédaction de manière à objectiver les résultats récoltés, sans pour autant trahir les différents propos recueillis ni les observations menées. La lecture de travaux sociologiques qui s'inscrivent dans une perspective « critique » a permis de prendre de la distance avec les discours des enquêté·es et mes propres positions et représentations (Hély, 2009 ; O'Miel et al., 2017 ; Simonet, 2018 ; Cottin-Marx, 2021). De même, les nombreuses discussions entre pairs dans un cadre exclusivement scientifique, notamment avec ma direction de thèse, m'ont permis d'objectiver mes résultats, de confronter mes hypothèses et de préciser mon rôle dans la définition de ce réseau. La mise en exergue des conditions de production de ces alternatives alimentaires passe ainsi en partie par un dévoilement des contradictions et des effets pervers des pratiques observées, souvent considérés comme indésirables par les enquêté·s elleux-même. En tant que chercheuse engagée en partie *par*, et surtout *pour* son terrain il a ainsi fallu trouver un équilibre entre une volonté de rendre justice au travail des personnes qui se vouent à ces organisations ainsi qu'aux promesses et au projet à leurs origines, tout en refusant d'en donner une analyse enchantée et en assumant d'en révéler les travers et les ambiguïtés.

Loin de vouloir prétendre à une hypothétique neutralité axiologique, ces quelques lignes visent à expliciter les conditions de production de l'enquête, l'étroit rapport que j'entretiens avec cet objet d'étude, et le jeu d'équilibriste qui a caractérisé cet exercice entre posture complaisante et posture agonistique. L'ensemble de ces éléments sont pleinement constitutifs de ce travail de recherche.

III. Annonce du plan

La thèse s'articule autour de sept chapitres. Dans un premier temps, elle analyse les conditions d'émergence historique, sociale et économique des supermarchés coopératifs et participatifs en tant qu'alternative à la grande distribution. À la fois à une échelle mésoéconomique en s'intéressant aux organisations qui ont inspiré ce modèle et aux formes d'hybridation qui le caractérise dans le secteur de la distribution alimentaire, et à une échelle microéconomique en s'intéressant aux trajectoires des dirigeant·es qui ont initié ou participent à la mise en œuvre de ces projets. Une fois l'inscription dans l'écosystème coopératif et la fonction critique établie, la

suite de la thèse se centre sur l'application et l'adaptation en France du modèle issu des États-Unis, par les différents collectifs qui entendent créer un supermarché coopératif et participatif. Pour rendre compte aussi bien des affiliations que des oppositions entre organisations dans leurs conceptions du projet et de l'activité, le travail consiste à identifier les stratégies établies par chacune d'entre elles et les configurations socio-productives qui en découlent, à savoir la politique-produit, l'organisation productive et l'organisation du travail. Parallèlement, elle étudie les conditions de diffusion, d'autonomisation et les diverses stratégies de reproductibilité du modèle au sein de ce réseau coopératif immergé dans un environnement en mutation qui se caractérise par l'émergence d'autres solutions distributives au sein du secteur de la distribution alimentaire.

Le **chapitre 1** s'intéresse aux conditions d'émergence de l'organisation Park Slope Food Coop à Brooklyn dans les années 1970, dans un contexte de protestation aux États-Unis. Cette expérience étant à l'origine de l'émergence du modèle en France, il s'agit d'en identifier les fondements au travers des récits qui ont participé de cette diffusion. La promesse d'accessibilité à des produits de qualité et à des prix compétitifs est au cœur de la stratégie et des configurations socio-productives qui en découlent. Cette volonté de démocratisation est le fer de lance des fondateurs du magasin pionnier à Paris, La Louve. C'est la raison pour laquelle ce premier chapitre s'intéresse au discours de l'organisation sur elle-même et à la figure de son fondateur qui a initié l'importation de cette alternative en France.

Expression collective de la contestation des consommateurs et consommatrices, les projets de supermarché coopératif et participatif endossent une fonction critique aux marges du secteur de la distribution alimentaire. Le **chapitre 2** analyse la manière dont est mobilisée l'histoire coopérative du XIX^e et XX^e siècle, en France principalement, pour légitimer son renouveau dans un contexte de remise en cause du mode de fonctionnement de la grande distribution. Les supermarchés et hypermarchés se sont imposés dans le paysage commercial français dans la seconde moitié du XX^e siècle et connaissent une crise, à la fois économique et symbolique depuis le début des années 2000. Ainsi à partir de l'étude des stratégies et des configurations socio-productives qui ont fait le succès de la grande distribution, il s'agit d'explicitier les motifs de la contestation contemporaine vis-à-vis de ce modèle et son influence sur l'émergence des projets de supermarché coopératif et participatif.

Dans le **chapitre 3**, il s'agit de mettre en avant la tension qui existe entre visée économique d'une part, et expression de positions et de choix politique d'autre part. Alors que les associations et coopératives endossent une fonction sociopolitique en plus de leur fonction

productive, les idées et positions militantes, au nom de la mixité sociale, sont largement suppléées par des discours gestionnaires jugés plus pragmatiques. Si certains projets émanent de collectifs préexistants à la création de l'organisation, comme des AMAP ou des associations à l'initiative de monnaie locale, la majorité est le produit d'un porteur ou d'une porteuse de projet dans une démarche entrepreneuriale, pour certain·es engageant·es elleux-mêmes un processus de reconversion professionnelle. L'analyse des trajectoires professionnelles, des opinions politiques et des propriétés sociales des dirigeant·es semble alors particulièrement heuristique pour comprendre les choix opérés en matière de stratégie, et les configurations socio-productives qui en découlent.

La particularité du modèle des supermarchés coopératifs et participatifs promu par La Louve est que la stratégie déployée repose en partie sur le modèle qu'elle entend critiquer, ce qui génère une forme hybride d'organisation et une tension permanente au sein des collectifs et entre les organisations. Le **chapitre 4** entend dresser un panorama des diverses organisations et rendre compte de la diversité des modalités de différenciation avec la grande distribution et les divers conflits de représentation de l'activité qui s'exprime au sein de ce réseau. Les promesses de mixité sociale, de prix bas et de bien manger s'incarnent de manières différentes, ce qui se matérialise dans l'expression de choix parfois contradictoires au sujet de la politique-produit, qu'il s'agisse de la constitution de la gamme, du format de magasin ou des choix d'implantation. Se référer à l'offre de Biocoop ou à celle des circuits courts participe alors pour les dirigeant·es à incarner les contradictions internes qui parsèment le réseau et conforte l'adoption d'une posture normative qui concourt à définir le modèle des supermarchés coopératifs et participatifs.

Le **chapitre 5** s'intéresse quant à lui à l'organisation et aux relations de travail, en particulier aux conditions de reproductibilité du modèle dans un contexte institutionnel et juridique différent de celui qui l'a vu naître. La crainte de la requalification du bénévolat en travail déguisé par l'URSSAF est structurante dans la manière d'organiser le travail au sein de ces magasins. À l'aune de ce risque, la thèse s'appuie sur divers travaux en sociologie du travail pour analyser la manière dont il se répartit et s'organise. Qu'elles sont les tâches réalisées par une main-d'œuvre bénévole, par définition non rémunérée, volontaire et sporadique, et une main-d'œuvre salariée, elle rémunérée, permanente et contrainte ? Quelles sont les compétences professionnelles mobilisées dans l'exercice de l'activité ? Comment mettre au travail des bénévoles, tout en évitant l'expression d'un rapport de subordination ? Les réponses apportées à ces questions au sujet du travail sont là aussi contradictoires dans la mesure où

l'inclinaison à la professionnalisation au sein du réseau est parfois remise en cause par des dirigeant·es rencontré·es, préférant la simplicité qu'offrent les coopératives alimentaires autogérées comme DionyCoop par exemple.

Le **chapitre 6** se concentre sur l'organisation productive et plus particulièrement sur l'usage de l'informatique en tant que dispositif de gestion. Alors que, par souci de professionnalisme, La Louve a choisi de recourir au progiciel de gestion intégré Odoo, ce choix n'est pas consensuel au sein du réseau. Si plusieurs prestataires fournissent Odoo aux organisations, certaines refusent son emploi en raison de son coût (économique et humain) ou de son assimilation à la grande distribution. En tant que dispositif de gestion, les progiciels cristallisent en eux des représentations, des discours et des règles qui influencent les perceptions et les pratiques organisationnelles. Il s'agit ainsi d'observer la manière dont l'usage ou le non-usage de l'informatique est le produit de ces présentations et influence leurs diffusions par l'analyse de la structure relationnelle du réseau.

Suite à l'étude des configurations socio-productives des différentes organisations, le **chapitre 7** s'appuie sur une analyse factorielle pour rendre compte de la coexistence de plusieurs stratégies au sein du réseau. Ces stratégies, plus ou moins différentes de celles conduites dans la grande distribution, concourent ainsi à brouiller les frontières vis-à-vis d'autres solutions distributives comme Biocoop, DionyCoop ou encore Monépi. La thèse, par l'étude de ces frontières, invite à replacer le modèle des supermarchés coopératifs et participatifs au sein d'un espace plus large où se jouent des luttes de définition et de classements entre alternatives aux marges du secteur de la distribution alimentaire.

Au fil de ces sept chapitres, la thèse s'attache à analyser les conditions institutionnelles et sociales d'émergence d'un modèle distributif alternatif à celui de la grande distribution en France; ainsi que les modalités de sa différenciation et les conditions de sa diffusion sur le territoire national dans un contexte où les motifs de la critique et les solutions distributives foisonnent.

Chapitre 1 : IMPORTER L'ALTERNATIVE EN FRANCE

Introduction

La Park Slope Food Coop (PSFC) de Brooklyn est une coopérative de consommation dont la particularité est d'être participative, cela signifie que l'accès au magasin est réservé aux coopérateurs et coopératrices qui participent bénévolement à son fonctionnement. Le projet est créé dans les années soixante-dix dans un contexte de contestation du système économique et social dominant qui a donné lieu à l'émergence d'un mouvement de révolte culturelle d'ampleur aux États-Unis (Zinn, 2002). Les fondateurs, eux-mêmes, expliquent que la fin des années soixante et le début des années soixante-dix ont été marqués par « le féminisme, la montée d'un fort mouvement antiguerre, un mouvement anticapitaliste très divers¹⁷ ». La coopérative va donc être créée dans cette veine, avec l'objectif de favoriser l'accès à des produits de qualité à l'ensemble des consommateurs et consommatrices. L'idée initiale est de réduire au maximum la main-d'œuvre salariée afin de baisser les charges engagées par l'activité du magasin et pouvoir abaisser les prix de vente. L'intention à l'origine du projet est d'adopter un fonctionnement non lucratif et de s'appropriier les méthodes et pratiques qui ont cours habituellement dans les supermarchés. Ce processus émane d'un défaut d'acceptabilité sociale du modèle antérieur (Boyer & Freyssenet, 2000), dans un contexte de remise en cause plus général de l'organisation sociale et économique des années 1960 et 1970. Le projet de la PSFC ne se limite pas à la création d'une expérience isolée, mais initie l'émergence d'un nouveau mode de distribution alimentaire, basé sur la participation de chacun·e de ses membres, au sein du secteur de la distribution aux États-Unis, et plus tard en France. Malgré l'expression de difficultés pour dupliquer le modèle outre-Atlantique, l'organisation va être une source d'inspiration pour des porteurs de projet parisiens. L'enjeu premier pour ces derniers est de caractériser le modèle et ses spécificités afin de pouvoir l'importer et le répliquer dans un contexte institutionnel différent de celui qui l'a vu naître. Cela nécessite de préciser les fondements idéologiques (contexte, intentions et convictions) à l'origine du projet, et d'étudier le fonctionnement pratique de la coopérative, en identifiant les stratégies et les configurations socio-productives qui ordonnent l'activité. Dès lors, quel est le récit à l'origine de cette

¹⁷ Interview de Donnie Rotkin et Joe Holtz dans le film Food Coop (voir partie I.1 de ce chapitre).

alternative aux États-Unis d'abord, et en France ensuite ? Et comment cela constitue un référentiel commun qui participe de la conception et de la manière de produire l'alternative ?

Ce chapitre s'attache d'abord au discours de la Park Slope Food Coop sur elle-même à partir de documents accessibles en ligne et d'interviews de ses fondateurs¹⁸ afin de préciser les conditions d'émergence, de développement, les promesses initiales et le fonctionnement participatif particulier de la coopérative. Puis, il analyse le travail de préfiguration réalisé par les fondateurs de La Louve, notamment par Tom Boothe qui a initié le projet parisien et réalisé un documentaire sur l'organisation américaine. Plus précisément, il s'agit d'étudier la construction du récit qui accompagne l'alternative afin de comprendre les modalités de sa diffusion en France. Enfin, à l'appui de documents de La Louve, la troisième partie retrace la manière dont ces visions et discours aboutissent à la définition d'un compromis de gouvernement d'entreprise autour d'une stratégie, dont découlent la politique-produit, l'organisation productive et l'organisation du travail (Boyer & Freyssenet, 2000).

I. La Park Slope Food Coop, une alternative alimentaire ?

I.1. De la contestation à l'organisation alternative

Les années 1960 et 1970 aux États-Unis ont été marquées par d'importants mouvements protestataires, notamment issus de la jeunesse. Sur le plan international, un mouvement citoyen pour la paix et contre l'armement nucléaire se constitue en réaction et en opposition à la guerre du Vietnam qui oppose le nord du Vietnam soutenu par la Chine et le sud du Vietnam soutenu par les États-Unis de 1955 à 1975. Sur le plan intérieur, les remises en cause des inégalités sociales prennent de l'ampleur avec le mouvement pour les droits civiques et la « révolution culturelle » que Howard Zinn analyse comme une résistance populaire à la politique des classes dominantes (Zinn, 2002). Cette vague de contestation va être qualifiée de contre-culture puisqu'elle incarne plus largement une critique du modèle économique, social et politique éprouvé outre-Atlantique à l'époque. Alors que la ségrégation raciale est encore effective dans les états du sud, la campagne du Freedom Summer au Mississippi étudiée par Doug McAdam est un symbole de la naissance de cette contre-culture. En 1964, un millier de volontaires blancs et blanches en provenance du nord du pays, majoritairement issus-es de la bourgeoisie

¹⁸ Je m'appuie sur le site internet de PSFC, sur des documents internes et sur des extraits du documentaire Food Coop.

américaine et d'universités prestigieuses, vont se lancer dans une campagne électorale pour soutenir l'inscription des électrices et électeurs noirs sur les listes électorales dans cet état réputé pour être l'un des plus conservateurs des États-Unis (McAdam, 1988). Cette campagne, particulièrement médiatisée et qui s'est heurtée à des réactions très violentes, ayant pour but de garantir le droit de vote à l'ensemble des citoyen·nes des États-Unis, va être fondatrice de la gauche américaine et de l'activisme étudiant des années 1960 qui conjugue des luttes féministes, anti-racistes, anti-guerres, écologistes et de libération sexuelle. Ce mouvement s'inscrit dans une remise en cause de la culture dominante aux États-Unis et sera également à l'origine de l'émergence de formes de contestation en actes, notamment marchandes avec la création de magasins alternatifs (librairies, salons de coiffure, épiceries, etc.) dans divers domaines (Clark Davis, 2017). Dans les années 1960, l'industrie alimentaire est également la cible de nombreuses critiques. Aux côtés des diverses manifestations publiques qui marquent cette époque, Warren Belasco, historien, étudie la transposition de ces contestations dans le registre de l'action individuelle et collective par la transformation des habitudes alimentaires, un phénomène qu'il appelle contre-cuisine – *countercuisine* (Belasco, 1993). Ces nouveaux débouchés ont ainsi participé à faire évoluer le paysage commercial par l'insertion sur le marché d'entreprises militantes – *activist businesses* (Clark Davis, 2017) – et par l'apparition de nouvelles sources de profitabilité pour les entreprises lucratives (Belasco, 1993). C'est dans ce contexte et dans cette histoire des États-Unis que s'ancre l'émergence de la Park Slope Food Coop, comme l'expliquent deux de ses fondateurs, Joe Holtz (actuel directeur général et salarié de la coopérative) et Donnie Rotkin, qui ont réalisé un entretien avec Tom Boothe dans le cadre de son documentaire (voir partie II.3 de ce chapitre).

« - On vivait à quatre [explique Joe Holtz] et un jour Donnie est rentré en disant : « j'ai rencontré des gens qui fondent une coopérative alimentaire » et il m'a dit « tu veux y aller ? », alors j'ai dit « bien sûr, allons-y ! ». Mais ça c'est la réponse courte. La réponse longue c'est ce qu'il se passait aux États-Unis.

- Le contexte était très... [reprend Donnie Rotkin] Cela faisait partie de la fin des années 60', du début des années 70', avec le féminisme, la montée d'un fort mouvement anti-guerre, un mouvement anticapitaliste très divers, qui était clairement contre ce qu'on appelait le « Monopoly Capital » et l'idée que nos vies étaient de plus en plus contrôlées par quelques institutions.

- On avait compris instinctivement qu'on devait coopérer du mieux possible et que cela aiderait à baisser les prix [explique Joe Holtz]. Ce n'était pas très intellectuel, ni à partir de livres d'économie. Je ne savais pas que la plus grosse dépense d'un supermarché était la main-d'œuvre. Mais dès qu'on a découvert les prix de gros, on a vu qu'on pouvait faire des économies sur la nourriture, sur la bonne nourriture, en évitant la mauvaise nourriture.

- Et nous étions franchement anticapitalistes [ajoute Donnie Rotkin]. On ne voulait pas que le profit généré par nos achats et notre travail parte ailleurs. » (Extrait du film Food Coop de Tom Boothe, entretien avec Donnie Rotkin et Joe Holtz)

La création de la Park Slope Food Coop (PSFC) en 1973 à Brooklyn est présentée comme une conséquence directe des mouvements de protestation aux États-Unis. Soucieux et soucieuses des problématiques alimentaires et des inégalités générées par le capitalisme, un collectif de consommateurs et consommatrices, dont étaient membres Donnie Rotkin et Joe Holtz, s'est formé de manière à créer une coopérative capable de répondre à leurs besoins nutritionnels à moindre coût et de façon plus éthique que ne le faisaient les distributeurs conventionnels. Comme le souligne Eve Jochowitz, docteure en ethnographie culinaire, leur but est de moraliser le commerce alimentaire, c'est la raison pour laquelle l'autrice suggère le concept d'« activisme alimentaire » – *edible activism* (Jochowitz, 2001).

La Park Slope Food Coop, qui compte en 2023 17 000 membres et une équipe de presque quatre-vingt salarié·es, est implantée à New York, plus précisément à Brooklyn depuis ses débuts. Elle est présentée sur son site internet comme une alternative non lucrative aux circuits de distribution conventionnels. Elle s'oppose aussi bien aux acteurs lucratifs de la grande distribution comme Walmart, numéro un mondial de la grande distribution, qu'au maillage commercial qui caractérise de nombreux quartiers et villes états-uniennes où l'accès à l'alimentation se fait principalement au moyen de fast-food, de station services ou d'épicerie proposant une gamme réduite de produits frais.

« La Park Slope Food Coop est un magasin d'alimentation appartenant à ses membres et géré par eux - une alternative aux entreprises commerciales orientées vers le profit. En tant que membres, nous apportons notre travail : travailler ensemble renforce la confiance par la coopération et le travail d'équipe et nous permet de maintenir des prix aussi bas que possible dans le cadre de nos valeurs et de nos principes. Seuls les membres peuvent faire des achats, et nous partageons les responsabilités et les avantages de manière égale. Nous nous efforçons d'être un employeur et un voisin responsable et éthique. Nous sommes un agent d'achat pour nos membres et non un agent de vente pour un quelconque secteur. Nous faisons partie du mouvement coopératif et le soutenons. Nous offrons une diversité de produits en mettant l'accent sur les aliments biologiques, peu transformés et sains. Nous cherchons à éviter les produits qui dépendent de l'exploitation d'autrui. Nous soutenons une agriculture durable et non toxique. » (Traduction du site internet de la Park Slope Food Coop, rubrique *about, mission statement*¹⁹)

¹⁹Site internet de la Park Slope Food Coop : www.foodcoop.com/mission/#:~:text=We%20are%20committed%20to%20diversity,making%20to%20running%20the%20store.

Exclusivement ouverte à ses membres, cette présentation de la PSFC met en avant l'importance de la coopération, de la démocratie et de la participation de chacun·e à la gestion et à la gouvernance pour créer une communauté d'intérêt et parvenir à être concurrentielle sur les prix. Sont également promues des valeurs sociales et environnementales que le collectif s'engage à défendre à travers le modèle organisationnel de la coopérative. Chaque membre participe de manière à partager les responsabilités et à bénéficier collectivement des avantages de la coopération. La promesse est alors double : la condition de participation doit permettre aux membres l'accès à des produits moins chers que dans le commerce conventionnel tout en assurant une rémunération décente aux producteurs et productrices. À l'origine de l'initiative américaine, on retrouve une critique des systèmes de production et de distribution conventionnels des denrées alimentaires. Dès lors, la création du projet vise à s'opposer à la malbouffe, aux discriminations sociales, à la précarisation du travail, à la maximisation du profit au nom de la rémunération du capital et à l'emprise des distributeurs sur les producteurs et productrices. Le but est de se distinguer de leurs homologues lucratifs tout en assurant la fonction de distributeur. De cette manière, les stratégies de communication déployées expriment les valeurs sociales et environnementales (recyclage, solidarité, alimentation biologique et saine, égalité, inclusivité, etc.) qui légitiment l'existence même du magasin et guident l'activité économique.

« Nous respectons l'environnement. Nous nous efforçons de réduire l'impact de nos modes de vie sur le monde que nous partageons avec les autres espèces et les générations futures. Nous préférons nous approvisionner auprès de producteurs locaux, respectueux de l'environnement. Nous recyclons. Nous essayons de montrer l'exemple, en nous éduquant et en éduquant les autres sur la santé et la nutrition, la coopération et l'environnement.

Nous nous engageons en faveur de la diversité et de l'égalité. Nous nous opposons à toute forme de discrimination. Nous nous efforçons de rendre la coopérative accueillante et accessible à tous et de respecter les opinions, les besoins et les préoccupations de chaque membre. Nous cherchons à maximiser la participation à tous les niveaux, de l'élaboration des politiques à la gestion du magasin.

Nous accueillons tous ceux qui respectent ces valeurs. ». (Traduction du site internet de la Park Slope Food Coop, rubrique *about, mission statement*²⁰)

La coopérative est présentée comme un magasin où l'on peut s'approvisionner en produits divers mais aussi un espace d'entraide, d'égalité et d'éducation, soit un espace d'échanges et de sociabilités. Via ses outils de communication, la Park Slope Food Coop se saisit volontiers

²⁰Site internet de la Park Slope Food Coop : www.foodcoop.com/mission/#:~:text=We%20are%20committed%20to%20diversity,making%20to%20running%20the%20store.

du dualisme « alternatif »/« conventionnel » pour faire la promotion de son modèle et promouvoir des conceptions normatives en termes de production, d'échange et de consommation. Si d'un point de vue théorique il faut nuancer cette dualité puisque les recherches sur les *alternative food systems* mettent en avant une coexistence plutôt qu'une division stricte de ces deux modes d'entreprendre (Le Velly, 2017a), d'un point de vue empirique ces catégories semblent particulièrement heuristiques. Ici, il ne s'agit ni de dénoncer l'existence de processus de *mainstreaming*, soit l'immersion d'acteurs conventionnels dans les réseaux du commerce équitable ou de l'agriculture biologique (Doherty & Tranchell, 2007 ; Chiffolleau, 2019), ni d'exposer des processus de banalisation et d'isomorphisme dont seraient victimes les initiatives dites « alternatives » en raison de leur immersion dans un environnement concurrentiel (DiMaggio & Powell, 1983 ; Enjolras, 1996 ; Cary, 2019). À la suite de Ronan Le Velly, la thèse s'intéresse à l'« alternatif » et au « conventionnel » en tant que catégories indigènes, qui sont mobilisées par les acteurs et actrices pour représenter et définir leurs actions (Le Velly, 2017a). L'analyse porte sur les représentations et récits des enquêté·es et ne visent en aucun cas à adopter leurs regards ni à conclure que, par définition, les modèles conventionnels seraient pernicieux quand ceux qualifiés d'alternatifs seraient vertueux. En s'attachant aux discours des enquêté·es, est pris au sérieux ce qui fait sens pour les individus qui s'engagent dans ces formes alternatives de consommation, afin de mieux appréhender la matérialité de leurs actions. En ce sens, l'analyse porte sur l'imprégnation normative de ces deux catégories, et en particulier aux conditions et aux modalités de leurs utilisations sur le terrain. La raison est qu'au cœur du projet et du fonctionnement de la Park Slope Food Coop on retrouve ce que Ronan Le Velly appelle une « promesse de différence », c'est-à-dire « la promesse d'une autre modalité d'organisation de la production, des échanges et/ou de la consommation alimentaire et la promesse de bénéfices associés » (Le Velly, 2017a, p.24). Il s'agit de l'ensemble des raisons et des objectifs définis par le collectif pour légitimer et mettre en place ses actions dans le cadre de son activité. La promesse de différence est ce qui fonde l'existence même de l'organisation, c'est ce qui guide l'action collective dans le développement de son projet commun. L'organisation coopérative peut être vue comme l'expression collective de la contestation des consommateurs et consommatrices vis-à-vis de l'ordre marchand (Dubuisson-Quellier, 2009), et plus spécifiquement ici de la grande distribution (voir chapitres 2 et 3). Le projet est alors autant une action de contestation, résultat de jugements et de croyances, qu'une solution distributive singulière pour des individus soucieux de transcrire des valeurs sociales et environnementales dans leurs actes marchands (Reynaud, 1997 ; Bréchet &

Desreumaux, 2005). Joe Holt explique ainsi que : « l'idéalisme et le pragmatisme doivent marcher ensemble ».

« L'idéalisme et le pragmatisme doivent marcher ensemble. Il s'agit ici d'un magasin alimentaire dont la propriété est coopérative et dont les clients sont les travailleurs. Vous pouvez être idéaliste et penser que cette coop est une bonne idée, mais si cette coop n'a pas un sens pratique dans votre vie, vous aurez alors à laisser tomber la coop, car ça ne marchera pas en termes du temps que ça vous coûte et du bénéfice que vous en tirez. » (Extrait issu des bonus du film Food Coop de Tom Boothe, entretien avec Joe Holtz à La Louve)

De ce point de vue, l'organisation coopérative s'immisce au sein du marché d'abord avec une visée transformatrice (une fonction politique) et surtout avec une visée pratique (une fonction productive), perçue comme la condition de sa réussite au sein de son environnement institutionnel. La formation du collectif à l'origine de l'organisation aboutit en premier lieu à la définition du projet qui fonde l'action selon des considérations éthico-politiques, et en second lieu à la définition de règles dans une perspective technico-économique afin de le concrétiser. En ce sens, le projet se présente comme une forme de régulation *ex-ante* qui résulte de représentations communes du futur au sein du collectif, ce que Jean Pierre Brechet et Alain Desreumaux nomment un agir projectif (Brechet & Desreumaux, 2010; Desreumaux, 2013) et à ce que Thomas Lamarche et Catherine Bodet appellent la futurité (Bodet & Lamarche, 2020). L'activité économique et productive est le résultat d'une vision commune des acteurs et actrices engagées dans le processus de création de l'organisation, soit un compromis sur les actions à mettre en place afin de transformer l'environnement socioéconomique dans lequel elle s'inscrit.

I.2. Une coopérative de consommation : modalités d'adhésion et de participation

Comme posé en introduction, les organisations issues de l'économie sociale et solidaire, en particulier ici les coopératives de consommation, sont envisagées comme des unités productives à part entière de nos systèmes économiques (Leroy et al., 2019). Pour ces organisations il ne s'agit pas simplement de faire de la résistance, mais de créer un contre modèle de distribution et de consommation. Comme le souligne l'historienne Alexia Blin au sujet des coopératives de consommation états-uniennes au XIX^e siècle, « les sociétaires des coopératives ne se contentent pas d'appeler à des boycotts ou de signer des pétitions, mais ils créent leurs propres magasins, qu'ils font rentrer en concurrence directe avec les institutions dominantes dans le secteur de la distribution » (Blin, 2019). Sur le site internet la PSFC, l'organisation est présentée comme s'inscrivant pleinement dans l'histoire coopérative : une présentation des équitables pionniers

de Rochdale de 1844 est donnée en tant que première forme coopérative moderne et les valeurs constitutives du droit coopératif international (entraide, responsabilité personnelle, démocratie, égalité, équité et solidarité)²¹ sont reprises. La définition donnée de la coopérative est celle de l'Alliance Coopérative Internationale : « une association autonome de personnes unies volontairement pour répondre à leurs besoins et aspirations économiques, sociaux et culturels communs par le biais d'une entreprise détenue conjointement et contrôlée démocratiquement²² ». Mais quel est le statut coopératif de la PSFC ? et comment s'organise la participation en son sein ?

La coopération a pour objectif d'intégrer les consommateurs et consommatrices aux décisions productives en cassant la séparation stricte qui existe entre production et consommation dans les systèmes alimentaires conventionnels. En cela le consommateur ou la consommatrice n'est pas simplement client·e du magasin, mais est partie prenante des décisions qui y sont prises et des stratégies qui y sont déployées au nom de l'intérêt collectif (Blin, 2019). L'étude des documents internes de la coopérative dans cette partie, en particulier de ses statuts, permet d'appréhender les conditions de souscription et les modalités de représentations et de participation des bénévoles au sein de la Park Slope Food Coop en tant que sociétaires et personnes travailleuses.

« Une société coopérative est considérée comme une société à but non lucratif, étant donné que son objectif premier n'est pas de réaliser des bénéfices pour elle-même ou de verser des dividendes sur le capital investi, mais de fournir des services et des moyens permettant à ses membres de bénéficier de l'avantage économique de l'action coopérative, y compris un rendement raisonnable et équitable pour leurs produits et leurs services. » (Traduction issue de l'article I, section 3, paragraphe (d) de la loi sur les sociétés coopératives de l'État de New York)

La Park Slope Food Coop est une coopérative de consommation de type société coopérative générale sans actions – *non-stock cooperative corporation* – selon la loi sur les sociétés coopératives de l'État de New York²³. En vertu de l'article I, section 3, paragraphe (d) de cette loi, la Park Slope Food Coop est une entreprise non lucrative dont la mission est la fourniture de services à ses membres, qui bénéficient des avantages de la coopération. Les services

²¹Source : site de la Park Slope Food Coop, rubrique Statement of Cooperative Identity : www.foodcoop.com/coop_identity/

²²Traduction issue du site de la Park Slope Food Coop, rubrique Statement of Cooperative Identity : www.foodcoop.com/coop_identity/ . Cette définition et les principes coopératifs seront repris et explicités dans le chapitre 2.

²³ Annexe 7 – Statuts de la Park Slope Food Coop, version amendé de mars 2015 - *Amended Bylaws of Park Slope Food Coop, Inc. (amended as of 03/31/2015)*

délivrés par la coopération consistent principalement à stocker et à distribuer des biens à usage quotidien pour les membres et leurs proches, tels que des produits alimentaires, notamment de la nourriture, mais aussi des produits ménagers et d'hygiène.

« La société est constituée dans le but et l'objectif de fournir à ses membres une aide mutuelle, mais sans but lucratif, des services dans le but d'acquérir, de stocker et de distribuer à ses membres des fournitures et d'autres articles d'usage commun, y compris des produits alimentaires, des fournitures familiales et d'autres fournitures ménagères et personnelles à utiliser ou à consommer par les membres, leurs familles ou leurs invités. » (Traduction issue du certificat de constitution de la Park Slope Food Coop - *Certificate of incorporation, Park Slope Food Coop, INC*)

Les statuts de PSFC indiquent « les termes "membre", "propriétaire" et "membre/propriétaire" sont interchangeable et, aux fins de la présente coopérative, ces termes signifient la même chose²⁴ ». Ces termes désignent de façon indifférenciée les individus détenteurs de parts sociales de la coopérative. La souscription est individuelle, elle est ouverte à toute personne physique qui accepte de se conformer aux conditions d'adhésion et au règlement établi par l'assemblée générale et le conseil d'administration. Elle nécessite un apport en capital qui n'est pas rémunéré en intérêt comme c'est le cas pour leur équivalent légal, la détention de parts d'actions²⁵. Pour devenir membre, chaque personne doit payer un tarif unique et non remboursable de 25 \$, il s'agit de frais d'adhésion – *non-refundable joining fee* – et acheter pour 100 \$ de parts sociales – *member-owner equity investment (MOEI)*. Toutefois, il existe des tarifs réduits pour les personnes aux revenus modestes qui touchent certaines aides²⁶ – *qualifying form of income-based assistance* –, dans ce cas les frais d'adhésion sont de 5 \$ et le MOEI de 10 \$²⁷. Si les frais d'adhésion ne sont pas remboursables, l'apport en capital lui peut être restitué à son ou sa propriétaire s'il ou elle abandonne toute activité d'adhésion et en fait la demande formelle au conseil d'administration. En cas de non-respect du règlement, le ou la membre peut également être contraint·e de cesser ses activités au sein de l'organisation.

En ce qui concerne la gouvernance, chaque membre dispose d'un vote à l'assemblée générale, où les décisions sont prises à la majorité des votant·es. La coopérative est administrée par un

²⁴ Annexe 7 – Statuts de la Park Slope Food Coop, version amendé de mars 2015 - *Amended Bylaws of Park Slope Food Coop, Inc. (amended as of 03/31/2015)*

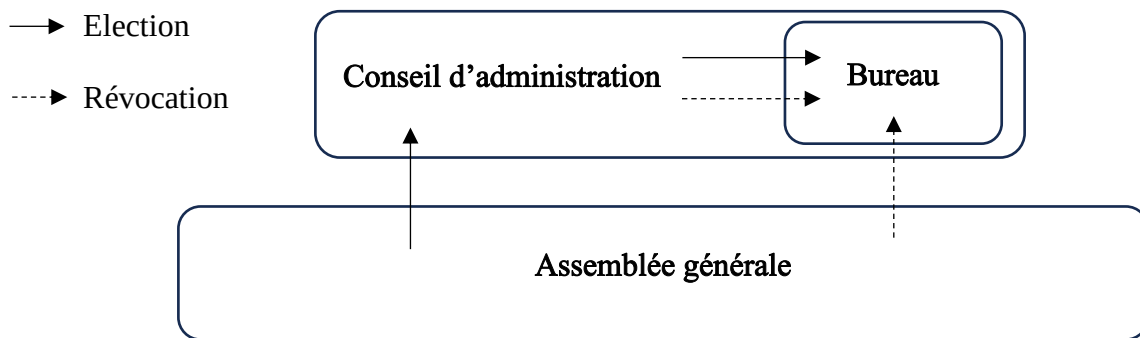
²⁵ Annexe 7 – Statuts de la Park Slope Food Coop, version amendé de mars 2015 - *Amended Bylaws of Park Slope Food Coop, Inc. (amended as of 03/31/2015)*

²⁶ Les aides mentionnées sont : Supplemental Nutrition Assistance Program (SNAP), Medicaid, Fair Fare (MTA), NY State Health — Essential Plan, NY Epic Fee Plan, SCRIE/DRIE, WIC (We don't accept WIC in the store, only as proof of reduced-payment eligibility.), Supplemental Security Income (SSI), Section 8 Housing Choice Voucher.

²⁷ Source : site internet de la Park Slope Food Coop, rubrique *join, essentials of Coop Membership*

conseil d'administration composé de membres élu·es par l'assemblée générale. Chaque personne qui le compose est élue par rotation annuelle pour exercer un mandat de trois ans. Ce conseil a pour obligation de se réunir au moins dix fois par an et sa mission est d'élaborer et d'appliquer la stratégie de long terme de la coopérative. Au sein de ce conseil sont élu·es les membres du bureau, au titre de président·e, de vice-président·e, de secrétaire et de trésorier·e. En cas de conflits, les membre du conseil d'administrations ou du bureau peuvent être révoqué·es à l'occasion d'un vote à leur encontre au sein du conseil lui-même ou à l'occasion d'une assemblée générale²⁸. D'après le site de la PSFC, c'est cette dernière qui reste l'organe décisionnel de la coopérative malgré l'obligation légale de nommer un conseil d'administration²⁹.

Figure 1.1 – Schéma des instances de gouvernance de la Park Slope Food Coop



Source : autrice, à partir des statuts de la Park Slope

La spécificité de ce modèle coopératif expérimenté à Brooklyn est que s'ajoute à la souscription de parts sociales et au principe démocratique « une personne = une voix », une obligation de participation bénévole au sein du magasin. Pour pouvoir y faire ses courses, chaque membre est tenu·e de réaliser, au minimum, un créneau de bénévolat de 2h45 toutes les six semaines. Les bénévoles s'occupent de la caisse, de la manutention, de la réception des livraisons, du conditionnement de produits (découpe de fromage et ensachage), du nettoyage, de l'espace enfant (garderie) et de quelques tâches administratives et informatiques³⁰. En anglais ce fonctionnement est appelé *worker member coop*, soit « coopérative de travailleur·euses associé·es ». L'emploi d'une main-d'œuvre bénévole doit permettre une réduction des frais de

²⁸ Annexe 7 – Statuts de la Park Slope Food Coop, version amendé de mars 2015 - *Amended Bylaws of Park Slope Food Coop, Inc. (amended as of 03/31/2015)*

²⁹ Site internet de la Park Slope Food Coop, rubrique *membership, General Meeting (GM)*

³⁰ Entretien de Tom Boothe disponible sur le site du film Food Coop : <https://foodcooplefilm.com/interview-realisateur/>

fonctionnement du magasin et donc l'abaissement des prix de vente puisque l'équipe salariée dédiée est strictement réduite.

« Contrairement à la plupart des coopératives alimentaires des États-Unis, la Park Slope Food Coop demande à ses membres de travailler comme condition d'adhésion. [...] Seuls les membres peuvent faire des achats à la PSFC, mais notre adhésion est ouverte à tous. Nos membres s'appuient les uns sur les autres pour partager le travail de gestion de notre coopérative et contribuer à son succès. L'avantage de notre responsabilité partagée est double : le travail régulier et fiable des membres aide à réduire nos coûts salariaux - la dépense la plus importante pour une épicerie - ce qui contribue à faire baisser les prix. Mais la deuxième récompense, tout aussi importante, provient de la satisfaction que les membres retirent de leur travail en tant que communauté pour construire quelque chose sur lequel tout le monde peut compter. En collaboration avec le personnel salarié, les membres gèrent le magasin et jouent un rôle essentiel dans les activités quotidiennes de la coopérative, ce qui permet à chacun de ressentir directement la valeur de la coopération. Non seulement les membres fournissent environ 75 % de la main-d'œuvre nécessaire au fonctionnement de la coopérative, mais ils peuvent également jouer un rôle actif dans le processus de prise de décision lors de l'assemblée générale mensuelle et participer à la planification et aux discussions sur l'avenir de l'organisation. [...] En tant que membre, vous partagez la propriété de la Coop avec vos collègues membres-propriétaires. Travaillez, faites vos courses, apprenez, participez - faites partie d'une communauté unique et enrichissante ici à Brooklyn. Lorsque vous entrez dans un supermarché traditionnel, vous entrez dans le magasin de quelqu'un d'autre. Lorsque vous entrez dans la Park Slope Food Coop, vous entrez dans votre propre magasin. En tant que membres et propriétaires, nous espérons que votre implication se traduira par une fierté pour la Coop. » (Traduction du site internet de la Park Slope Food Coop, rubrique *membership*, *membership manuel*³¹)

Dans sa communication, la coopérative met en avant les bénéfices économiques et sociaux de la participation bénévole des membres aux tâches de fonctionnement du magasin. Cette spécificité est présentée comme vecteur d'économies et de lien social pour les membres de la coopérative. Joe Holtz explique que ce mode de fonctionnement permet d'établir une connexion entre les membres et la coopérative, un lien essentiel pour la pérennité du projet selon lui³². L'adhésion passe ainsi par un principe d'égalité dans le travail dans le sens où la même participation est attendue de l'ensemble des membres : il serait un vecteur d'appartenance à la communauté et de loyauté vis-à-vis de l'organisation (Hirschman, 2011). La notion de propriété est alors particulièrement mise en avant et induit un engagement nécessaire de chacun·e des membres pour mener à bien les activités de l'organisation. La PSFC est également une

³¹ Site internet de la Park Slope Food Coop : www.foodcoop.com/manual/

³²Source : Entretien de Joe Holtz à La Louve issu des bonus du film Food Coop de Tom Boothe

coopérative employeuse puisqu'elle recrute des salarié·es appelé·es coordinateurs ou coordinatrices, pour s'occuper de l'administration (achats, comptabilité, gestion et finance) et de la gestion des membres en supervisant et accompagnant le travail bénévole. Ce qui représente approximativement quatre-vingts emplois créés³³. En collaboration avec le conseil d'administration, les salarié·es disposent de certaines prérogatives pour mener à bien l'activité dans le respect des principes de la Park Slope Food Coop. À cela s'ajoute la création de comités, permanents ou spéciaux, dont les missions délimitées par le conseil d'administration sont réalisées par les bénévoles et se concentrent sur des aspects spécifiques du fonctionnement du magasin et plus largement de la coopérative, comme l'entretien, la gestion du compost, la transformation, l'approvisionnement ou encore la convivialité entre les membres³⁴.

I.3. Un supermarché implanté à Park Slope

La Park Slope Food Coop est aujourd'hui un supermarché d'une surface totale de 1 700 m², dont 557 m² sont dédiés à la vente, 650 m² au stockage, 74 m² à la réception des livraisons et 418 m² à d'autres activités (bureaux, conditionnement, sanitaires, etc.)³⁵. D'un point de vue financier, l'organisation se présente comme un succès. Elle a réalisé 34,4 millions de dollars de chiffre d'affaires en 2010, soit 6,500 \$ du mètre carré, ce qui est plus que leurs concurrents conventionnels d'après CNN Money³⁶. Mais quels sont les produits qui y sont vendus et qui vient y faire ses courses ?

La Park Slope Food Coop est un établissement de vente au détail en libre-service qui réalise la majorité de son chiffre d'affaires en alimentation. Avec ses 557 m² de surface de vente, l'objectif est de proposer un large choix de produits toute l'année, qu'ils soient frais, surgelés ou en conserves ou bien qu'ils soient biologiques, équitables ou conventionnels. Du point de vue de son offre de produits, la coopérative souhaite favoriser un approvisionnement local. Mais étant à New York, en zone très urbanisée et dotée d'un climat pouvant être très froid, le périmètre établi est de 500 miles, soit approximativement 800 km (*a priori* l'équivalent d'une journée de trajet en camion³⁷). Pour légitimer cette décision, le site internet de la coopérative indique que les fermes les plus proches sont à 100 ou 200 miles et que selon la saisonnalité

³³ Entretien de Tom Boothe disponible sur le site *Food Coop* : www.foodcooplefilm.com/interview-realisateur/

³⁴ Source : site internet de la Park Slope Food Coop, rubrique *membership manual*.

³⁵ Annexe 8 – Document de La Louve « Quelles caractéristiques pour choisir un local potentiel pour votre supermarché coopératif et participatif »

³⁶ Source : article de Beth Kowitt publié en 2010 dans le journal CNN Money, "The rise of the grocery co-op ».

³⁷ Source : site interne de la Park Slope Food Coop, rubrique *food, 500 miles to local*

cette aire géographique ne permet pas un large approvisionnement. Ainsi, compte tenu d'une volonté de proposer une grande variété de produits, l'organisation dit essayer de s'approvisionner au plus près de la coopérative – *when possible we try to buy closer to home*³⁸. Cette indication spatiale est le seul critère de sélection mentionné sur le site de la Park Slope Food Coop : bien qu'il s'agisse de favoriser l'accès à des produits de qualité, les modalités qualitatives qui guident les choix des acheteurs et acheteuses ne sont pas explicitées. Joe Holtz, dans le documentaire Food Coop, insiste d'ailleurs sur le fait que la communauté issue de la coopérative se constitue en premier lieu autour du travail et non autour de préférences et de pratiques de consommation communes. Chaque membre est libre de réaliser ses propres arbitrages sans considération normative dictant ce que les membres peuvent acheter ou non.

« Il y a différentes façons de créer une communauté. Ici nous créons une communauté autour du travail, autour du fait de bénéficier de prix plus bas, de contrôler la qualité des produits, de ne pas avoir un tiers qui vous dise ce que vous devriez acheter ou qui essaye de vous influencer d'une façon ou d'une autre quant à votre achat. » (Extrait d'entretien de Joe Holtz à La Louve issu des bonus du film Food Coop de Tom Boothe)

Pour ce qui est du profil des membres de la coopérative américaine, si au cours de l'enquête l'organisation a été décrite comme une « réussite » en termes d'inclusion sociale, je n'ai pas d'éléments empiriques pour le confirmer ou l'infirmer. Sur le site internet dédié à Food Coop, comme lors de nos rencontres, Tom Boothe s'oppose aux critiques qui qualifient la Park Slope Food Coop d'« endroit de bobos » et affirme : « À *Park Slope* on trouve toutes les classes sociales, sauf les personnes en grande précarité » et « dans toutes les classes sociales, on trouve des gens qui s'intéressent à la qualité de leur alimentation »³⁹. En l'absence de données, la thèse propose de s'intéresser au lieu d'implantation du magasin, d'autant que la coopérative est présentée sur son site internet comme un « voisin responsable et éthique »⁴⁰. Ici « être bon voisin » va de paire avec la valorisation d'un discours de tolérance et d'une certaine diversité sociale au sein même d'un arrondissement historiquement populaire de New York, comme l'analyse également Sylvie Tissot pour le quartier *South End* de Boston, dans l'État du Massachusetts (Tissot, 2011).

³⁸ Source : site internet de la Park Slope Food Coop, rubrique *food, 500 miles to local*

³⁹ Entretien de Tom Boothe disponible sur le site du film Food Coop : <https://foodcooplefilm.com/interview-realisateur/>

⁴⁰ Traduction du site internet de la Park Slope Food Coop, rubrique *about, mission statement*

Figure 1.2 – Photographie de la Park Slope Food Coop



Source : Grub Street, photographie de 1978



Source : Journal Minimal, photographie de 2017 par JV Santore

L'organisation new-yorkaise est implantée depuis 1973 dans le quartier *Park Slope* à Brooklyn, d'où lui vient son nom. Les membres qui en sont à l'origine commencent par louer le 782 *Union Street* en 1978, entament des travaux de rénovation et achètent le bâtiment en 1980. Puis, la coopérative prenant de l'ampleur, deux bâtiments voisins ont été achetés et rénovés entre 1988 et 2001 pour permettre un agrandissement. *Park Slope* est un quartier de Brooklyn, l'un des arrondissements – *borough* – de New York City, construit entre le XIX^e et XX^e siècle. Sa particularité est d'être adjacent au quartier des affaires de New York, *Wall Street*, à Manhattan. D'abord occupé par des classes populaires au cours de la première moitié du XX^e siècle, notamment par des populations immigrées, irlandaises et italiennes, le quartier a connu un important processus de gentrification qui a débuté dans les années 1950 et qui s'est accentué dans les années 1970 (Carpenter & Lees, 1995). Ce processus se caractérise aussi bien par des mobilités individuelles de classes moyennes et supérieures souhaitant jouir des avantages que permet la localisation du quartier que d'initiatives publiques et privées, notamment immobilières et commerciales (*ibid.*). La morphologie du quartier a ainsi fortement évolué ces dernières années, avec le départ des populations noires et latino-américaines au cours des années 1990 (Halasz, 2018).

« In 2000, the area had above average income, educational attainment, professional employment, home-ownership, percentage of lower-middle, upper-middle, and upper-income households, and below average poverty compared to the city and Brooklyn. The neighborhood was predominantly White, since most of the Black and Latino population had been displaced by the late 1990s. Rents and home prices were expensive, but within reach of middle-income families⁴¹ » (Halasz, 2018)

Si la gentrification a clairement été identifiée pour ce quartier, la sociologue Judith Halasz, considère même qu'un processus de super-gentrification l'a suivi. Comme l'a identifié la géographe Loretta Leers pour le quartier de *Brooklyn Heights* (Leers, 2003), au nord de *Park Slope*, il ne s'agirait plus d'un déplacement des classes populaires comme ce fut le cas dans la seconde moitié du XX^e siècle, mais d'un déplacement des classes moyennes au profit des classes supérieures. Le processus de gentrification n'est pas achevé et touche désormais des populations plus aisées que leurs prédécesseuses puisque le coût du logement continue d'augmenter plus rapidement que dans l'ensemble de la ville, et les niveaux de revenu,

⁴¹ Traduction : en 2000, les revenus, le niveau d'éducation, l'emploi professionnel, l'accèsion à la propriété, le pourcentage de ménages à revenus moyens-inférieurs, moyens-supérieurs et supérieurs étaient supérieurs à la moyenne, et la pauvreté inférieure à la moyenne par rapport à la ville et à Brooklyn. Le quartier est majoritairement blanc, la plupart des noirs et des latinos ayant été déplacés à la fin des années 1990. Les loyers et les prix des logements étaient élevés, mais à la portée des familles à revenus moyens.

d'éducation et d'emploi des habitant·es sont aussi à la hausse. En ce sens, l'environnement au sein duquel est implanté la Park Slope Food Coop dénote désormais avec l'objectif d'accessibilité sociale qu'affiche l'organisation depuis ses débuts. En effet, les fondateurs se défendent d'être un magasin exclusif et défendent l'idée que la coopérative est un lieu de mixité sociale grâce à ses prix très compétitifs⁴², où on y rencontre des populations blanches, noires, latino, des retraité·es comme des étudiant·es, et des chef·fes d'entreprises comme des chômeurs et chômeuses. Mais si, dès ses origines, l'inclusion est au cœur des préoccupations de l'organisation et a motivé son implantation à *Park Slope*, désormais son immersion au sein d'un quartier qui n'a plus rien de populaire interroge sur sa capacité à tenir cette promesse.

L'historienne Lana Dee Povitz travaillant sur la Park Slope Food Coop, souligne l'homogénéité sociale des fondateur·ices et dirigeant·es de la coopérative. Elle suggère que celle-ci a contribué à reproduire involontairement les rapports sociaux de classe et de race qui caractérisent l'activisme alimentaire aux États-Unis, bien que les membres prétendent s'y opposer et se défendent d'avoir une posture moralisatrice au sujet des pratiques de consommation (Dee Povitz, 2019). Malgré un discours d'affichage de la coopérative défendant la diversité et la mixité sociale, l'historienne souligne que les membres sont largement des personnes blanches issues de classe moyenne et que l'implantation du magasin dans le quartier *Park Slope* a contribué à sa gentrification (Dee Povitz, 2020). Ainsi la capacité de la Park Slope Food Coop à être réellement inclusive et mixte est discutée par la littérature américaine et suscite plusieurs analyses critiques⁴³. Néanmoins, c'est cette vision idéalisée qui est donnée et diffusée au travers des présentations orales et écrites issues de PSFC, et c'est ce qui va inspirer de nombreux porteurs et nombreuses porteuses de projets en France.

II. De la Park Slope Food Coop à La Louve

D'un point de vue extérieur, la Park Slope Food Coop apparaît comme un magasin coopératif dont la main-d'œuvre est principalement bénévole, parvenu à offrir les mêmes services qu'un supermarché lucratif tout en favorisant l'accès à des produits de meilleure qualité et à des prix

⁴² Interview de Donnie Rotkin et Joe Holtz dans le film Food Coop

⁴³ La sociologue Erica Zurawski remet notamment en cause la promesse d'inclusion affichée par la coopérative. Elle considère que la coopérative n'est pas aussi inclusive qu'elle l'affirme et qu'elle participe à l'exclusion de certaines minorités, notamment des personnes en situation de handicap (Wilkerson, 2011), en occultant les privilèges et capacités sous-jacents aux conditions d'exercice bénévole au sein du magasin : mobilité, autonomie, flexibilité, ponctualité, créativité, condition physique et émotionnelle (Zurawski, 2018).

plus abordables. Son expansion, son chiffre d'affaires, sa superficie, son nombre de membres et de salarié·es apparaissent comme autant d'indicateurs qui témoignent de la réussite commerciale du projet. Cette expérience a ainsi inspiré d'autres initiatives aux États-Unis, mais aussi à travers le monde et notamment en France. C'est après avoir découvert ce mode de distribution alimentaire que Tom Boothe et Brian Horihan ont souhaité fonder La Louve, le premier supermarché coopératif et participatif français.

II.1. La Louve, un projet inscrit dans des trajectoires individuelles

Les deux américains Tom Boothe et Brian Horihan, tous deux cinéastes et aimant se présenter comme gastronomes, ont découvert la Park Slope Food Coop alors qu'ils étaient installés en France depuis quelques années.

Encadré 1 – Tom Boothe

Tom Boothe, né en 1969, est originaire de l'Indiana aux États-Unis. D'après la présentation faites par Brian Horihan, cofondateur de La Louve, dans *Le Monde* en 2013, tous deux seraient issus de la classe moyenne inférieure : « Ni Tom ni moi ne venons de familles riches, on vient des *lower middle class*, on ressentait le besoin de trouver un lieu où l'on peut acheter les produits bons et pas chers⁴⁴ ». Une information qu'il ne m'est pas possible d'infirmer ou de confirmer puisque n'ai pas d'éléments tangibles sur l'origine sociale de ces deux fondateurs.

Tom Boothe a toutefois fait des études de cinématographie dans une université privée de l'état de l'Ohio, *Antioch College*⁴⁵ qu'il présente comme expérimentale et progressiste en matière éducative. C'est au sein de cette école et grâce à l'un de ses professeur·es qu'il s'intéresse à la gastronomie, plus spécifiquement au vin, avec l'idée de démocratiser les pratiques alimentaires jusque-là réservées aux classes favorisées. Dans cette perspective il se rapproche du mouvement international *Slow Food* qui promeut l'alimentation locale et la cuisine traditionnelle en opposition à la restauration rapide – *fast food*. Il obtient une licence en réalisation cinématographique en 1991 et poursuit ses études à l'université du Wisconsin-Milwaukee où il obtient une maîtrise en réalisation. Outre son parcours académique, Tom Boothe est œnologue, il a travaillé aux États-Unis pendant une dizaine d'années comme acheteur de vin, sommelier, technicien de laboratoire dans une cave et enseignant en œnologie.

⁴⁴ Source : blog *Le Monde*, article publié le 13 novembre 2013 par alternatives, www.lemonde.fr/blog/alternatives/2013/11/17/a-paris-un-supermarche-collaboratif-veut-rendre-les-bonnes-choises-accessibles-a-tous/comment-page-1/

⁴⁵ D'après le site internet de l'établissement, les frais de scolarité en 2023-2024 s'élèvent à 44 783 \$ pour les frais direct (inscription, logement, nourriture, etc.) auquel s'ajoute des frais indirects de 8 000 \$ (fournitures, voyages, , etc.), www.antiochcollege.edu/admission/financial-aid/tuition-and-fees/.

Arrivé en France en 2002 par amour de la gastronomie française, il devient enseignant au *Paris College of Art* (PCA) pour pallier la précarité relative à son statut de cinéaste indépendant. Tom Boothe y dispense des cours de dégustation de vin et des cours d'anglais. Lors de son arrivée en France il s'est également rapproché d'ATTAC, mais il confie que son engagement n'a pas duré car selon lui l'association altermondialiste se concentrait davantage sur des discours que sur des actions concrètes.

Il a vécu à New York, plus précisément à Manhattan, au cours des années 1990 mais n'avait pas connaissance de l'existence de la Park Slope Food Coop. Ce n'est qu'en 2009, après avoir emménagé en France à la fin de ses études, qu'il découvre le magasin américain par l'intermédiaire d'amis installés à Brooklyn qui en étaient membres. Cette découverte est à l'origine de La Louve puisque de retour en France, là où il a rencontré Brian Horihan, tous deux décident de lancer le projet en se rapprochant des pouvoirs publics. Après plusieurs années de prospection, d'étude de faisabilité et d'expérimentation, Tom Boothe, qui est président de la coopérative, devient également salarié de La Louve en 2016, juste avant l'ouverture du supermarché parisien. Son expérience cinématographique lui permet également de réaliser le film *Food Coop*, présenté comme un documentaire sur le magasin new-yorkais.

C'est lorsque Tom Boothe découvre la PSFC, et dans la perspective de démocratiser la gastronomie, que lui et Brian Horihan vont s'intéresser de manière approfondie à son modèle économique et organisationnel dans l'optique de le répliquer en France. Ce chantier va s'intégrer complètement dans leurs trajectoires professionnelles puisqu'ils sont tous deux salariés de la coopérative parisienne aujourd'hui.

Tom Boothe, fondateur, président et salarié de La Louve, supermarché coopératif implanté à Paris qui compte 9 000 membres et emploie treize salarié·es

J'ai découvert la Park Slope Food Coop après que j'avais déménagé en France. Donc je suis venu en France en 2002, et c'était lors d'une visite avec des amis à New York. Alors que j'habitais à New York, à Manhattan, dans les années 90, je connaissais pas l'existence de ce supermarché. [...] Donc, quand j'ai vu le Park Slope Food Coop, avec toutes ces valeurs, hum, j'ai vu justement des trucs qui marchaient concrètement, c'était pas un passe-temps. Où il y avait des personnes avec des bas revenus qui mangeaient des choses de qualité. Et donc, je suis revenu [...] l'autre cofondateur qui est salarié, mon ami, on était, il habitait aussi en France et... et on va essayer de le faire. Les plus grandes difficultés, pour le faire court, c'était... par rapport aux États-Unis, c'était très facile, de le faire ici. Parce qu'ici, on a quelque chose qu'on ne peut pas avoir aux États-Unis, c'est le soutien institutionnel. [...] La seule chose qui était difficile, c'était au début, c'est deux choses : c'est... en France, je crois que c'est difficile de faire quelque chose qui est insolite, qui n'est, qui n'existe pas déjà. Et on avait plein de retours au début des personnes, des différentes institutions, qui disaient "c'est pas possible en France", juridiquement, à la fois juridiquement et à la fois, l'esprit français, ça ne va pas marcher.

Cette volonté d'importer ce modèle en France nécessite à la fois d'étudier l'organisation de la coopérative dans ses divers aspects, soit les stratégies mises en place, la répartition du travail, l'activité commerciale et la gouvernance, mais aussi les conditions institutionnelles de reproductibilité dans un autre pays que celui du modèle originel. Parmi ces conditions, la possibilité de requalification d'une main-d'œuvre bénévole en main-d'œuvre salariée au titre du travail dissimulé par l'URSSAF (voir chapitre 5) est une spécificité française incontournable pour un tel fonctionnement. Les deux fondateurs se sont rapprochés de partenaires publics comme la ville de Paris, la mairie du 18^e arrondissement, du bailleur social Paris Habitat, de financeurs de l'économie sociale et solidaire comme France Active ou encore Les Cigales, mais aussi de juristes pour anticiper, identifier et *in fine* lever les potentiels freins juridiques à la duplication du modèle en France⁴⁶.

Comme préalable à la création du projet, Tom Boothe et Brian Horihan ont cherché à définir la stratégie et les conditions de réussite de la PSFC afin d'éviter l'échec de son importation. Cela a consisté à établir les composantes socio-productives sous-jacentes à l'activité et à définir les ressources à mobiliser pour mettre en œuvre le projet (modes, facteurs et moyens de production). C'est pourquoi les échanges et le partage d'expérience ont été très importants entre les deux organisations avant l'ouverture du magasin français. Pendant les cinq années qui ont précédé l'ouverture de La Louve, des rendez-vous ont eu lieu toutes les semaines entre l'équipe parisienne et l'équipe américaine pour discuter du fonctionnement concret du magasin (logistique, répartition du travail, organisation productive, outils de gestion, etc.)

Tom Boothe, fondateur, président et salarié de La Louve, supermarché coopératif implanté à Paris qui compte 9 000 membres et emploie treize salarié·es

- Ce qu'ils disent les gens de Park Slope, pourquoi ça a marché ici alors qu'il y avait beaucoup, beaucoup de tentatives avant aux États-Unis de faire la même chose que nous. Mais, ils avaient vu la même chose, tout le monde veut faire leur [propre] truc. Et Park Slope ils disaient ça marche parce que vous nous avez écoutés. Là, on a passé des années à dire, et ils sont des personnes les moins dogmatiques, c'est pour ça que la Park Slope existe, ils n'ont aucun intérêt, comme nous, de dire "nous on fait comme ", donc "vous il faut que vous fassiez comme ça". Mais juste, honnêtement, on avait eu, on a rédigé ce document pour dire : qu'est-ce qui, pourquoi ça marche chez vous et ça ne marche pas dans les autres projets? Dans cette liste, des choses assez basiques, il faut avoir une gamme complète, il faut que ça soit démocratique, il faut, il faut que les salariés,

⁴⁶ Ces ressources et relations sur lesquelles ils se sont appuyés témoignent d'un capital social non négligeable, que l'enquête n'a pas permis de correctement circonscrire : les discours recueillis se concentraient davantage sur l'organisation que sur leurs trajectoires personnelles, sur lesquels ils ont été volontairement et ouvertement évasifs.

euh... pouvoir décisionnel sur la gestion très importante. Ça, c'est quelque chose qui tue, aussi, des projets. [...]

- Et, justement, la relation avec la Park Slope, tu y as passé combien de temps ? Et c'est quoi le contenu de vos échanges tout au long de la création ?
- Toutes les semaines pendant 5 ans, on parlait par zoom ou skype à l'époque, avec eux. Principalement, des choses très, très techniques, de... comme on a transposé tout le système informatique à Odoo, voilà. On avait... ça a pris beaucoup de temps, hum comment... l'organisation du travail, qu'est-ce qu'ils font les salariés ? Qu'est-ce qu'ils font les membres ? Les températures des frigos, comment, comment allouer l'espace proportionnellement, à stock et surface de vente, et... voilà.
- Oui, des choses très opérationnelles et pas tellement des idées...
- De temps en temps des choses philosophiques, mais plus... mais toujours, et ça a été rédigé lentement ce document, on disait, c'était juste, c'était un peu... résumé de quelques années de discussion avec eux, de quels sont les points incontournables.

Au cours de ces années, les cofondateurs se sont attelés à identifier les modes de fonctionnement du magasin en s'intéressant davantage à la pratique effective, à la gestion de la coopérative en tant que magasin, qu'aux aspirations politiques et aux discours portés par le collectif de consommateurs et consommatrices. Les propos de Tom Boothe renvoient en permanence au pragmatisme, aux pratiques effectives : il instaure une certaine distance avec les discours idéologiques et les croyances qu'il qualifie à plusieurs reprises au cours de l'entretien de « dogmatiques ». Ainsi, à partir des observations de la PSFC, les membres de La Louve ont rédigé un document qui regroupe des traits saillants du fonctionnement participatif de cette coopérative. Ce document s'apparente à un guide pratique et fera l'objet d'une étude approfondie dans la troisième partie de ce chapitre.

II.2. De Park Slope à la Goutte d'Or, démocratiser la gastronomie

Sur le site internet de La Louve on peut lire : « Nous n'étions pas satisfaits de l'offre alimentaire qui nous était proposée, alors nous avons décidé de créer notre propre supermarché ». Ce slogan consiste à mettre en avant l'asymétrie entre l'offre commerciale alimentaire proposée par les distributeurs conventionnels (comme Carrefour, Leclerc ou Auchan) et les besoins des consommateurs et consommatrices afin de valoriser un modèle basé sur l'implication de chacun·e dans le fonctionnement du magasin. Au cours d'une interview publiée dans la revue *Mouvements*, Tom Boothe explique que la promesse de prix bas est constitutive du modèle dans la mesure où l'enjeu est de démocratiser la consommation de produits de qualité et favoriser la mixité sociale au sein du magasin. Il s'oppose à l'idée qu'il s'agirait de « projets de bobo » en

insistant sur les réflexions qui accompagnent la composition de l'offre de produits pour que le magasin soit accessible au plus grand nombre (voir chapitre 4), sans pour autant se substituer aux épiceries de l'aide alimentaire, et s'inscrire pleinement au sein du quartier où il est implanté.

« M : C'est une question souvent posée à propos des coopératives bio. Ce serait des projets de « bobos », un facteur de gentrification de la population, avec des coopérateur·rices qui ne sont plutôt pas les plus pauvres et pas les moins diplômés du quartier.

TB : C'est une autre chose qui nous a attiré dans la Park Slope par rapport aux petites épiceries bio. Tout le monde constate qu'il y a là-bas une mixité sociale très inhabituelle. La seule chose qui réunit les coopérateur·rices c'est de chercher à bien manger. Ceci ne peut donc pas concerner des gens très pauvres pour qui bien manger ne peut pas être une priorité. La seule fraction qui n'est pas représentée à la Park Slope ce sont les personnes en grande précarité, qui vivent dans la rue, etc. Il y a d'autres solutions pour elles, et en France encore plus qu'aux États-Unis. Donc c'est sûr qu'on n'est pas là pour remplacer des banques alimentaires ou des épiceries sociales, ni vraiment pour concurrencer les hard discount. Mais on n'est pas non plus complètement bio parce qu'on veut offrir des gammes vraiment bon marché accessibles à presque tout le monde. [...] Résultat, à La Louve, actuellement, on a 7 % de bénéficiaires des minima sociaux, qui ont donc le droit de ne souscrire qu'une seule part à 10 euros, et ça reste assez stable, avec une lente augmentation. Et on a 15-16 % de personnes qui paient en plusieurs fois les 100 euros de parts à souscrire quand on n'est pas aux minima sociaux. Donc on peut estimer qu'on a autour de 22 % de membres à petits revenus. À la Park Slope ça leur a pris 5 ans pour commencer à obtenir une importante mixité sociale qu'on n'a pas encore ici, mais je suis donc assez confiant sur ce point. Il faut juste que ça perde ce côté nouveau, inhabituel, et que ça devienne un lieu familier du quartier. [...] Le bio, le local, l'artisanal c'est bien et on en vend beaucoup, plus de 85 %, mais si on n'a que ces critères de choix, c'est ce qui empêche la mixité sociale dans quasiment tout projet alternatif de distribution alimentaire. Donc la structure du projet est faite pour accueillir quasiment n'importe quelle personne. » (Extrait d'entretien de la revue *Mouvements* réalisé avec Tom Boothe, 2019)

La mixité sociale est présentée comme un objectif à atteindre qui passe par un large choix de produits alimentaires. Pour cibler une diversité de consommateur·ices et démocratiser les alternatives alimentaires le magasin ne restreint pas sa gamme aux produits bio, locaux et artisanaux. Pour se faire, le choix du quartier est un enjeu majeur puisque le but est de créer des alternatives alimentaires dans des espaces où il n'en existe pas. Dans cette perspective un premier magasin éphémère de 60 m² voit le jour en 2013 dans le 18^e arrondissement de Paris, plus spécifiquement dans le quartier de la Goutte d'Or. Il s'agit d'un espace d'expérimentation perçu comme une étape avant l'ouverture du supermarché⁴⁷. Après plusieurs années de

⁴⁷ Source : historique disponible sur le site internet de La Louve, <https://cooplalouve.fr/presentation>

développement, le projet se concrétise en 2016 avec l'ouverture du magasin de 1450 m², dont 500 m² sont dédiés à la vente, dans ce même quartier.

Figure 1.3 – Photographies de l'épicerie éphémère et du supermarché La Louve



Source : site internet de La Louve, www.cooplalouve.fr

Aux portes de la Seine-Saint-Denis, le magasin se situe au cœur du 18^e arrondissement, dont la morphologie sociale est particulière. Il présente une grande diversité de situations socio-économiques puisqu'il recouvre à la fois des quartiers aisés, au premier rang desquels on retrouve Montmartre, et des quartiers défavorisés, essentiellement autour de la Goutte d'Or et du métro Marx Dormoy. D'après une étude INSEE⁴⁸ il se compose notamment de « territoires vulnérables » concentrants des personnes défavorisées tant socialement qu'économiquement : c'est-à-dire des personnes peu diplômées, des ouvrier·es, des familles nombreuses ou monoparentales, ainsi « la part des ménages bénéficiant de prestations sociales est deux fois plus élevée que la moyenne parisienne, tout comme celle des allocataires à bas revenus ou celle des bénéficiaires d'allocations logements » (Caenen et al., 2017). Cette étude met en avant que « le quartier recouvrant les rues au sud de Montmartre, plus favorisé, se distingue du cœur d'un arrondissement partagé entre quartiers "mixtes", "vulnérables" et "de classe moyenne" » (*ibid.*). La rue des poissonniers, où est implantée La Louve, traverse du nord au sud le quartier de la Goutte d'Or, un quartier populaire dont la particularité est d'être à la fois résidentiel et commerçant. De manière analogue à *Park Slope*, ce quartier connaît un processus de gentrification depuis les années 1990 dans la mesure où il est en proie à une action des services publics autour du parc résidentiel, qui se compose d'immeubles de rapports hérités du XIX^e siècle initialement destinés aux ouvriers et ouvrières de la capitale. Dans un contexte où les prix de l'immobilier ont explosé à Paris, les objectifs affichés par les pouvoirs publics sont de lutter contre l'insalubrité, d'améliorer les espaces publics et de transformer l'infrastructure commerciale (Chabrol, 2011). Or, le quartier de la Goutte d'Or compte près de 300 commerces qui sont majoritairement tournés vers une clientèle d'origine africaine non résidentielle (*ibid.*). Alors que l'action publique a engagé un processus de rénovation de l'espace urbain et des équipements publics pour redynamiser ce quartier, Marie Chabrol dans sa thèse de géographie montre que la persistance de commerces africains participe à créer des situations de côtoïement de population pourtant socialement différenciées (*ibid.*). Ce quartier n'est alors plus ni populaire, ni complètement gentrifié et s'inscrit pleinement dans un processus inachevé de gentrification (Chabrol et al., 2016). Cette dualité bénéficie à La Louve puisque comme la *Park Slope Food Coop* elle se présente comme une alternative à la grande distribution en faveur de consommatrices et consommateurs désireux de consommer des produits de meilleure qualité à des prix moins chers que dans les supermarchés et hypermarchés conventionnels. En tant que critique pratique (Frère, 2009), l'enjeu est alors tout à la fois de contester et de concurrencer la

⁴⁸ INSEE Analyses Ile-de-France (n°56) parue le 03/02/2017

grande distribution par la pratique associative sans pour autant créer un entre-soi militant. Créer les conditions d'une mixité sociale dans cet espace marchand est ainsi constitutif du modèle, conformément à l'objectif des fondateurs de La Louve de démocratiser la gastronomie. Cela a constitué une aubaine pour les pouvoirs publics initiant un processus de gentrification commerciale, aux côtés du processus résidentiel engagé depuis quelques années à la Goutte d'Or (Chabrol et al., 2016). À ce titre, La Louve a bénéficié d'un important soutien institutionnel de la région Ile-de-France, de la ville de Paris, de la mairie du 18^e arrondissement et de Paris Habitat. Hajar El Karmouni, qui a réalisé une thèse en sciences de gestion sur La Louve, explique en ce sens que ce soutien institutionnel s'est matérialisé par des aides foncières dans le quartier de la Goutte d'Or, notamment par la négociation d'un bail avantageux avec Paris Habitat en 2016, le principal bailleur social de la ville. Ce soutien s'inscrit pleinement dans la dynamique urbaine actuelle, puisque les élu·es considèrent cette coopérative comme « un levier potentiel d'intégration et de mixité dans un quartier populaire qu'ils [et elles] souhaitent redynamiser » (El Karmouni, 2017, p.38). L'implantation dans un quartier populaire, qui pour les fondateurs s'inscrit dans la poursuite d'objectifs de mixité sociale et de démocratisation de la gastronomie, a permis au projet de bénéficier d'un soutien institutionnel important.

Le projet parisien apparaît comme l'expérience française avant-coureuse d'un modèle éprouvé aux États-Unis. Ses fondateurs entretiennent un double objectif, à la fois créer un supermarché coopératif et participatif parisien pour satisfaire les besoins des membres de l'organisation, mais aussi favoriser la diffusion du modèle avec l'ambition d'accompagner d'autres collectifs de consommateurs et consommatrices dans le processus de reproduction de l'expérience de Park Slope Food Coop. Il ne s'agit pas seulement de permettre la création d'une initiative isolée, mais d'initier l'émergence d'un nouveau mode de distribution et de consommation de produits alimentaires au sein du secteur de la distribution française. C'est la raison pour laquelle le travail de caractérisation de La Louve et la création d'organisations alternatives dans la veine de la Park Slope Food Coop, sont ici appréhendés comme la manifestation de l'émergence d'un modèle socio-productif en réponse aux problèmes d'acceptabilité sociale que rencontre la grande distribution depuis le début des années 2000 (voir chapitre 2).

II.3. Le film Food Coop, diffuser et produire l'alternative

Dans une perspective de diffusion du modèle, Tom Boothe a réalisé un documentaire sur Park Slope Food Coop intitulé *Food Coop*. Ce documentaire vise à préciser et à faire connaître le

modèle en France, mais aussi à favoriser le recrutement de membres au sein de l'organisation parisienne dans la mesure où sa sortie à l'automne 2016 coïncide avec l'ouverture du supermarché rue des Poissonniers. D'une durée de 97 minutes, ce documentaire à l'esthétisme sommaire met en lumière la diversité des motivations à l'origine de l'engagement des membres et retrace les gestes quotidiens réalisés dans le magasin que ce soit avant, pendant et après l'ouverture à la vente.

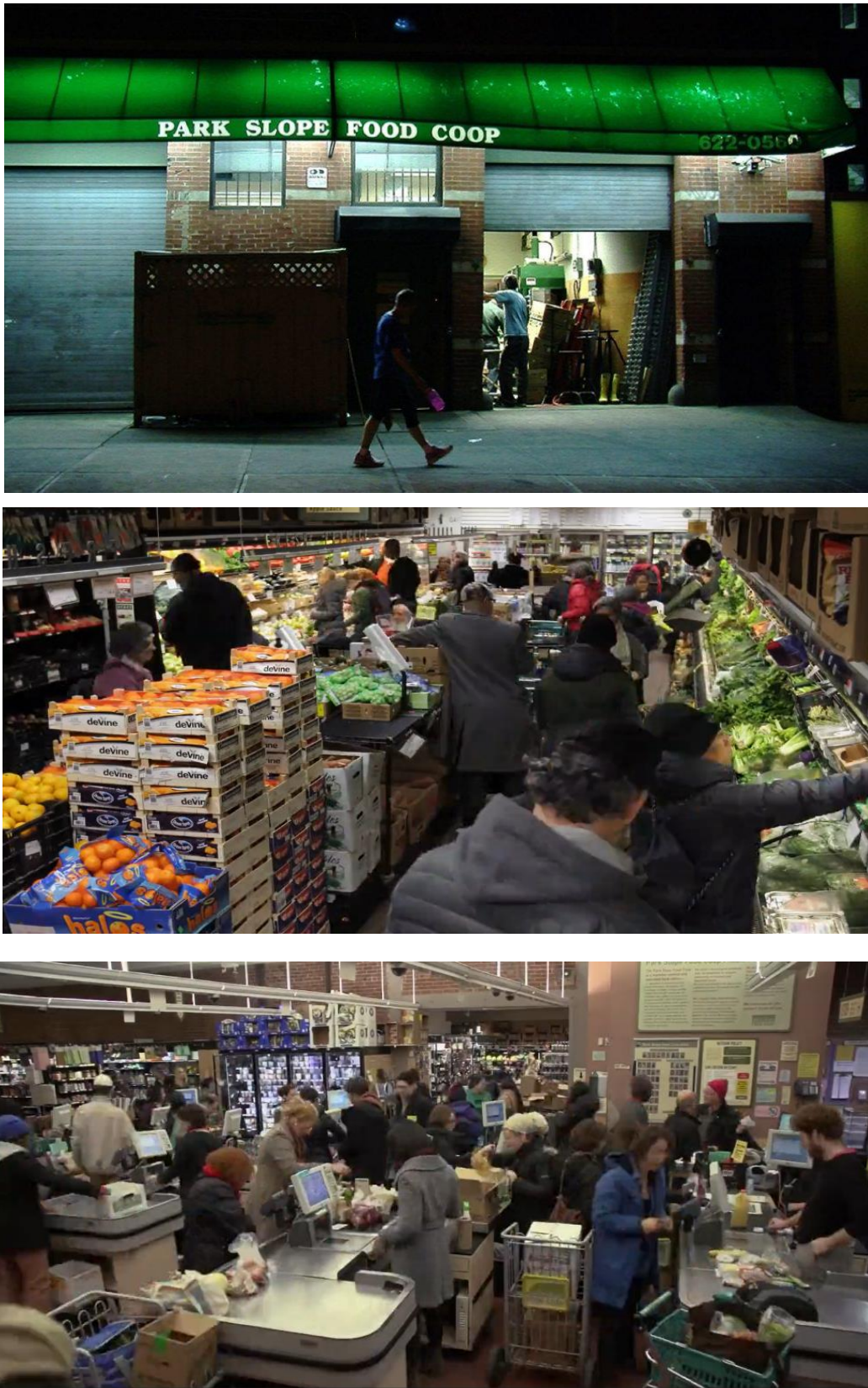
Plusieurs membres de la coopérative sont suivi·es au cours et en aval de leur service – *work shift* – à la PSFC, notamment sur leurs trajets ou à leurs domiciles⁴⁹. On voit les bénévoles en situation de travail : stocker et ensacher des produits, nettoyer les canalisations et le magasin, jeter le compost, gérer les livraisons tôt le matin, travailler dans les chambres froides, démonter des cartons, trier des objets trouvés, gérer l'absentéisme des autres membres. Le film est ponctué de plusieurs extraits d'interviews avec des bénévoles, des membres du conseil d'administration ou des salarié·es. En l'absence de musique et de *voix off*, les membres décrivent avec leurs propres mots leur attachement et le fonctionnement de la coopérative (Gauthier et al., 2019) dans un environnement volontairement chaotique. Le mot d'ordre étant de pouvoir accéder à une nourriture de meilleure qualité et moins chère, le modèle y est présenté comme un franc succès : les prix apparaissent significativement moins chers pour l'ensemble des produits et la qualité incomparable à celle proposée par les enseignes états-uniennes concurrentes. Les principes de l'organisation y sont présentés et les succès en matière d'inclusion sociale et de modification des pratiques des usagers et usagères y sont mis en scène. Mais Tom Boothe ne se limite pas à faire la promotion du modèle du point de vue de ses promesses, le réalisateur cherche aussi à présenter l'infrastructure organisationnelle derrière cette organisation qu'il présente comme une réussite, en exposant les composantes socio-productives du modèle.

Dans le documentaire, une séquence de trois minutes⁵⁰ filme le magasin en plan large la veille de Noël. Le magasin est bondé, on voit des membres s'afférer en nombre, qu'ils et elles soient présent·es pour faire leur service bénévole ou pour faire leurs courses. Pour accentuer cette effervescence et rendre compte d'une forme de frénésie, le choix a été fait de faire défiler les images en accéléré. Dans cette cacophonie, Tom Boothe a choisi de diffuser en fond sonore de courts extraits de membres qui parlent via l'interphone du magasin.

⁴⁹ Une coopératrice avec ses cinq sacs/valises de courses est suivie lors de son trajet de deux heures en transports en commun pour rentrer chez elle.

⁵⁰ Source : extrait du film Food Coop, 01:16:30 à 01:19:30

Figure 1.4 – Photographies du magasin Park Slope Food Coop issu du film Food Coop



Source : film Food Coop, 2016

Les premiers extraits sont enthousiasmants, l'organisation paraît chaleureuse et bienveillante . On entend par exemple : « Le monte-charge arrive avec un chariot de paix et un chariot d'amour », « Un chapeau gris. Si vous avez perdu un chapeau gris, il est là, à côté des glaces. Il est beau, avec des petits boutons sur le dessus. Votre chapeau gris est à côté des glaces ! », ou encore « est-ce qu'on a du raifort fort frais ? Du raifort fort frais. C'est difficile à prononcer. ». Puis l'interphone s'interrompt, il y a alors une rupture au cours de la séquence et les interventions suivantes sont plus austères et parfois directives. Certaines prises de paroles transcrivent des problématiques liées à la répartition et au temps de travail, c'est le cas des extraits suivants : « À tous les membres qui font leurs courses, on a besoin de membres certifiés pour la garde d'enfant, tout de suite. Pour le moment il n'y a personne on risque de demander aux parents de reprendre leurs enfants », « Je voudrais dire que le service de 12h se termine à 14h45. 14h45, ce n'est pas 14h30, ce n'est pas 14h20. On a beaucoup de fruits et légumes, tu cherches quelque chose à faire ? Ne me regarde pas, regarde les légumes ! ». D'autres interventions pointent du doigt des comportements de membres qu'on pourrait qualifier de négligés et qui semblent agacer les personnes à l'interphone, par exemple : « À tous les membres, les verres doseurs en vente dans l'allée 4, sont là pour votre plaisir d'acheteur, pas pour mesurer vos produits au rayon vrac et laissés sur l'étal du rayon vrac ! », « Ne laissez pas votre caddie dans la queue pour vous promener dans le magasin », ou encore « l'entretien : ne mettez pas vos produits chimiques et chiffons dans les bananes, merci ». La séquence se termine alors par l'intervention monotone d'un membre, qu'on suppose être un salarié de la PSFC, et qui dit : « À toutes les équipes, on peut y aller ! Merci à tous de nous avoir aidés. C'était une journée chargée et chaotique. Bonne fête, si vous fêtez Noël. ».

La vision véhiculée aux spectateurs et spectatrices n'est pas celle d'une organisation avant toute chose accueillante, engagée, empreinte de valeurs humanistes et de principes afférents. Au contraire, elle rend compte de la structuration et de la hiérarchisation de l'organisation. Le documentaire donne à voir que la coopérative tient ses promesses en termes de prix, de qualité des produits et d'inclusion sociale au prix d'une certaine rigueur organisationnelle. Par exemple, au cours du film on suit un bénévole pendant son service qui endosse le rôle de responsable d'équipe, et explique « je ne l'ai jamais vraiment dit, mais je vois ça comme une sorte d'exercice militaire, le but étant de garder tout le monde actif pour terminer efficacement le travail avant 23h ». Le fonctionnement est présenté comme contraignant, ordonné et même militaire, chacun·e doit se montrer efficace dans les tâches réalisées. Au cours de l'extrait, on voit ce bénévole en train de donner des directives aux autres membres et les astreindre à

respecter les consignes établies par la coopérative. Il dit lui-même « en tant que chef d'équipe je dirige et je donne des instructions ». Et plus tard dans la séquence on le voit s'excuser auprès des membres sous ses ordres, faute d'efficacité, de leur avoir interdit de faire leurs courses durant leur service. Une exigence de performance est ainsi mise en scène. Au-delà de la recherche de l'adhésion du public, le film se donne pour objectif de présenter des linéaments du quotidien de la coopérative : l'organisation du travail, les règles instituées, les routines et les aménagements sous-jacents à la conduite du projet.

« So, while the explicit objective at the outset was not to change the world, the resulting growth and popularity of the Coop has clearly made waves beyond its small New York borough. For this reason, it is worth interrogating what exactly has made the Coop so prolific: the common values, the work-benefit trade-off, or the well-regimented model that allows it to work like a well-oiled machine? This latter path is the direction that Boothe's documentary takes, exploring how this experiment turned into an enduring success by following the daily innerworkings, chronicling the quirks and intricacies. FOOD COOP largely presents as an exposé of the humdrum that keeps the Park Slope Food Coop working. The long and unexciting clips of working at the Coop compose the majority of the documentary, making enduring the full documentary a chore in and of itself. However, the mundane and tedious aesthetic of FOOD COOP tangibly demonstrates how this experiment turned into an enduring success through the situated experiences of Park Slope Food Coop members.⁵¹ » (Zurawski, 2018)

A plusieurs reprises au cours du documentaire sont exposées les dérives possibles de ce mode de fonctionnement et les dispositifs de surveillance et de sanctions élaborés pour les contrer. Par exemple, pour limiter les vols au sein du magasin un comité de discipline a été créé, et pour désinciter les coopérateurs et coopératrices à être des passager·es clandestin·es, c'est-à-dire à ne pas réaliser leurs services de bénévolat, un double rattrapage est exigé en cas d'absence non anticipée. L'ensemble de ces règles qui encadrent la pratique bénévole et les tâches codifiées qui sont exigées des membres témoignent des compétences nécessaires, des devoirs et des modalités d'organisation du travail au sein de la coopérative (le chapitre 5 y revient). Erica

⁵¹ Traduction : même si l'objectif explicite au départ n'était pas de changer le monde, la croissance et la popularité de la coopérative qui en ont résulté ont clairement fait des vagues au-delà de son petit quartier de New York. Pour cette raison, il convient de s'interroger sur ce qui a rendu la PSFC si prolifique : les valeurs communes, l'arbitrage travail-bénéfice, ou le modèle bien réglementé qui lui permet de fonctionner comme une machine bien huilée ? Cette dernière voie est la direction que prend le documentaire de Boothe, explorant comment cette expérience s'est transformée en un succès durable en suivant le fonctionnement interne quotidien, en relatant les bizarreries et les subtilités. Food Coop se présente en grande partie comme un exposé de la routine qui fait fonctionner la Park Slope Food Coop. Les séquences longues et sans intérêt du travail à la coopérative composent la majorité du documentaire, faisant du documentaire complet une corvée en soi. Cependant, l'esthétique banale et fastidieuse de Food Coop démontre de manière tangible comment cette expérience s'est transformée en un succès durable grâce aux expériences situées des membres de Park Slope Food Coop

Zurawski, considère qu'en se concentrant exclusivement sur les exigences pratiques de la gestion d'un magasin coopératif, le réalisateur du documentaire occulte les aspects politiques et sociaux de l'organisation et participe à sa dépolitisation (Zurawski, 2018). Plutôt que de se centrer sur les critiques et promesses à l'origine de PSFC, Tom Boothe dresse les invariants et les lignes directrices à suivre pour créer un supermarché coopératif et participatif dans l'optique de diffuser le modèle, notamment en France. Des travaux en gestion ont ainsi mis en avant que la couverture française du film le présente comme un « mode d'emploi » pour les différents collectifs de consommateurs et consommatrices intéressés par la création d'initiatives similaires en France.

« What's more, the French cover of the film presented it as "a user guide for the functioning and principles of these supermarkets, which are more respectful of consumers, producers and also the environment." Some of us seemed convinced that the film offered a guide for remodeling this system from "the outside," a system which was rejected by some of the film's participants who viewed it as a breeding ground for individualism, solitude, misery, violence, filth and decay (31'). From the beginning of our project, everything seemed to be falling into place to enable us to reproduce what the film itself claimed to be: "the most wonderful social experiment in the USA" (French cover of the film).⁵² » (Gauthier et al., 2019)

Dans leur article, Aufrère et al. s'intéressent à la réception du film et à la création d'un projet de supermarché coopératif et participatif à Dijon à partir de 2017, à savoir Court Circuit 21 (Aufrère et al., 2019). Comme beaucoup d'autres organisations, le visionnage du film, soit la présentation que fait Tom Boothe de PSFC, a été une source d'inspiration et un moteur à la création du projet dijonnais. En ce sens, le film Food Coop participe activement à la (re)présentation, la diffusion et la (re)production du modèle en France, mais aussi dans d'autres pays comme la Belgique, l'Espagne ou encore l'Allemagne. Ce qui témoigne de la visée transformatrice du film et des effets performatifs de sa distribution en France pour les collectifs de consommateurs et consommatrices souhaitant s'investir dans un projet de création d'un supermarché coopératif et participatif (Gauthier et al., 2019).

⁵² Traduction : de plus, la couverture française du film le présentait comme "un mode d'emploi du fonctionnement et des principes de ces supermarchés plus respectueux des consommateurs, des producteurs et aussi de l'environnement". Certains d'entre nous semblaient convaincus que le film proposait un guide pour remodeler "de l'extérieur" ce système rejeté par certains participants au film qui y voyaient un terrain propice à l'individualisme, à la solitude, à la misère, à la violence, à la saleté et à la déchéance (31'). Dès le début de notre projet, tout semblait se mettre en place pour nous permettre de reproduire ce que le film lui-même prétendait être : "la plus merveilleuse expérience sociale des États-Unis" (couverture française du film).

III. « Le modèle Park Slope⁵³ » : quelles particularités socio-productives ?

Pour appréhender la diffusion du fonctionnement coopératif et participatif de l'expérience PSFC, la thèse s'intéresse aux stratégies des différents projets de supermarché coopératif et participatif étudiés et aux composantes socio-productives qui en découlent. En l'absence d'uniformisation quant à la manière de conduire l'alternative en France, étudier le travail de caractérisation et de définition à l'origine de La Louve permet de mettre en exergue les particularités du modèle originel. En effet, seuls les fondateurs de l'initiative parisienne ont entrepris à ce jour un travail de définition du modèle, de sorte à permettre sa diffusion en France. C'est la raison pour laquelle la thèse se centre sur l'étude de ce qu'ils nomment « le modèle Park Slope », nom du document interne analysé dans cette partie⁵⁴. Ils légitiment l'existence de ce document et leur expertise en indiquant : « On a parlé longuement avec Joe Holtz, un des fondateurs de Park Slope et directeur général actuel, et avec Ann Herpel, coordinatrice générale, pour identifier les éléments incontournables du modèle qu'ils ont bâti — et sans lesquels ils croient qu'une coopérative participative aurait du mal à réussir.⁵⁵ ». À ce titre les mentions à l'expérience PSFC sont nombreuses, elles ponctuent divers documents de La Louve, et permettent de légitimer certains choix stratégiques, productifs ou opérationnels. Produits de leur expérience, leurs choix, règles et modes de fonctionnement sont perçus comme des preuves d'efficacité et sont dès lors reproduits : l'expérience PSFC est mobilisée comme un argument d'autorité pour édicter l'instauration ou le maintien d'une règle.

Pour appréhender ces éléments, la thèse adapte le cadre d'analyse régulationniste des modèles socio-productifs de Robert Boyer et Michel Freyssenet (Boyer & Freyssenet, 2000). Ces derniers proposent un schéma d'analyse des stratégies des firmes à partir de l'étude de trois composantes socio-productives, à savoir (i) la politique-produit c'est-à-dire « les marchés et segments de marché visés, la conception des produits offerts et de leur gamme, les objectifs de volume de vente, de diversité des modèles, de qualité, de nouveautés et de marge. » (*Ibid.*, p.22), (ii) l'organisation productive, c'est-à-dire les méthodes et les moyens mis en œuvre pour réaliser la politique-produit, tels que « le degré d'intégration des activités, la répartition spatiale, l'organisation de la conception, de l'approvisionnement, de la fabrication et de la commercialisation, les techniques employées et les critères de gestion. » (*Ibid.*, p.22), et (iii) la

⁵³Annexe 9 – Document de La Louve, « Le modèle Park Slope. Notre modèle à La Louve ».

⁵⁴ *Ibid.*

⁵⁵ *Ibid.*

relation salariale, « constituée par des systèmes de recrutement, d'emploi, de classification, de rémunération directe et indirecte, de promotion, d'horaires, d'expression et de représentation des salariés » (*Ibid.*, p.22). Du fait des spécificités du modèle étudié ici, la thèse ne se centre pas exclusivement sur le salariat, mais plus largement sur les relations et l'organisation du travail au sein des organisations afin d'analyser la façon dont le bénévolat lui est articulé. Cela inclut donc la répartition des tâches entre salarié·es et bénévoles, mais aussi entre les bénévoles, les dispositifs de recrutement, de comptabilisation et d'encadrement du travail, la gestion et l'organisation des *plannings*, ainsi que les moyens d'expression et de représentation des membres. A partir du triptyque produits/organisation/travail, cette partie analyse la manière dont les fondateurs de La Louve ont transposé les principes organisationnels de la PSFC pour caractériser le modèle sur lequel ils s'appuient et qu'ils entendent diffuser.

III.1. « Tout sous le même toit », une politique-produit a-morale ?

En ce qui concerne la politique-produit mise en œuvre à la Park Slope Food Coop, l'offre alimentaire se veut la moins restrictive possible bien que des pratiques de boycott puissent être votées en assemblée générale⁵⁶. Comme vu *supra*, l'objectif pour la coopérative est double, à la fois offrir à ses membres des produits de qualité, notamment issus de filières de proximité, certifiés biologiques, équitables ou perçus comme vertueux, mais aussi être compétitive en termes de prix vis-à-vis des offres concurrentes afin que les consommateurs et consommatrices réalisent des économies.

« La coop propose une grande variété de produits, notamment des fruits et légumes locaux, biologiques et cultivés de manière conventionnelle, de la viande élevée en pâturage et nourrie à l'herbe, de la volaille élevée en plein air, biologique et casher, du chocolat et du café équitables, du poisson frais et congelé sauvage et d'élevage durable, des suppléments et des vitamines, des fromages importés et artisanaux, du pain, des muffins, des scones et des croissants fraîchement sortis du four, de la bière, des céréales et des épices en vrac, des produits à base de CBD, des produits de nettoyage écologiques, et bien plus encore. Tous ces produits, ainsi qu'une large sélection d'articles de supermarché standard, font de la Coop une destination unique pour les achats. Les ventes sont soutenues au PSFC et notre inventaire est réapprovisionné plus d'une fois par semaine, ce qui garantit que les produits que

⁵⁶ La coopérative boycotte par exemple les produits Coca-Cola depuis 2004 et a connu des débats animés au sujet des produits en provenance d'Israël, notamment par l'intermédiaire du journal de la coopérative, *Linewaiter's Gazette*.

nous vendons sont aussi frais que possible » (Traduction du site internet de la Park Slope Food Coop, rubrique *Essentials of Coop Membership*⁵⁷)

Le site internet de la PSFC indique que l'offre proposée est constituée d'un large éventail de produits alimentaires et non-alimentaires. Elle est complète au sens où on retrouve des produits de première gamme, soit des produits frais et bruts c'est-à-dire non transformés comme les fruits et légumes, de deuxième gamme, comme des conserves ou des semi-conserves, d'une troisième gamme, soit les produits surgelés, d'une quatrième gamme, c'est-à-dire des produits crus transformés et prêts à l'emploi comme le jambon tranché ou les légumes pré-préparés, et également d'une cinquième et une sixième gamme, soit des produits cuits sous vide comme des plats préparés et des produits déshydratés ou lyophilisés. Au-delà de proposer une gamme complète, il s'agit aussi de proposer une largeur et une profondeur de gamme. Le magasin propose à la fois diverses catégories de produits, mais aussi plusieurs modèles de produits de même nature (Vandercammen & Jospin-Pernet, 2010), c'est-à-dire d'usage semblable mais aux caractéristiques différentes (bio, local ou conventionnel par exemple).

Cette politique-produit est également celle poursuivie par La Louve qui reprend la formule « tout sous le même toit » de Bernard Trujillo (voir chapitre 2), présenté en France comme le « gourou de la grande distribution » (Thil, 2000). L'objectif est que l'ensemble des coopérateurs et coopératrices au sein de l'organisation parviennent à faire, si ce n'est la totalité, sinon la majorité de leurs courses au sein du magasin.

« L'expérience de Park Slope dans les années 1970, ainsi que celle d'autres initiatives qui ont échoué, montre que ce modèle participatif a du mal à fonctionner si la gamme de produits proposée est restreinte. La raison est assez simple : les gens à qui il est demandé de contribuer quelques heures par mois au fonctionnement, même les très militants, exigent en retour de pouvoir y faire une majorité de leurs courses, voire la totalité. Les membres partent s'ils sont obligés de faire leurs courses ailleurs en dépit de leur investissement personnel dans la coopérative. Le modèle ne semble pas marcher en version "boutique". » (Annexe 9 – Document de La Louve, « Le modèle Park Slope. Notre modèle à La Louve », rubrique « une gamme complète des produits »)

La Louve s'oppose à la création d'une « charte produits » et entend proposer des produits premiers prix au nom de l'inclusivité du projet. Plusieurs critères sont pris en compte lors de la constitution des gammes et du passage des commandes, à savoir : (i) l'impact environnemental, (ii) la proximité, (iii) le mode de production (équitable), (iv) le goût, (v) le prix et (vi) les besoins

⁵⁷Site internet de la Park Slope Food Coop : www.foodcoop.com/ort-about/

culinaires du quartier⁵⁸. Pour ce dernier critère aucune précision n'est donnée mais on peut supposer qu'il s'agit de s'adapter aux usages alimentaires des habitant·es, notamment religieux. Si l'organisation souhaite promouvoir des modes de production et de distribution vertueux, elle refuse pour autant d'adopter une posture moralisatrice dans la constitution de sa gamme de produits. Ainsi, au côté des étals de fruits et légumes, on retrouve un magasin avec une diversité de gamme achalandée à la manière des concurrents où chaque produit est disposé en libre-service selon sa catégorisation dans de nombreux rayons (droguerie, épicerie salée, crèmerie, etc.).

« Établir une charte, par exemple, qui aurait pour effet d'obliger les membres de la coopérative d'avoir les moyens de n'acheter que des produits bio-écologiques serait vu comme une façon d'exclure une population qui, elle aussi, a envie d'accéder à une nourriture de qualité. [...] Un supermarché coopératif devrait prendre pour modèle l'attitude d'une bibliothèque publique : le but est d'être une ressource pour l'éducation et la culture, mais en même temps ouverte et démocratique. Pas question de limiter la gamme pour que seuls les lecteurs de Mallarmé, Castoriadis, Tchouang-Tseu, Pétrarque, Gertrude Stein, etc. se sentent réellement invités à venir. Pas d'ambiance moralisatrice. On est content que les gens viennent pour lire, mais aussi, peut-être, pour discuter ensemble. » (Annexe 9 – Document de La Louve, « Le modèle Park Slope. Notre modèle à La Louve », rubrique « l'équilibre entre la "pureté" de l'offre et l'inclusivité du projet »)

Bien qu'exclusive dans la mesure où seuls les membres peuvent y faire leurs courses, l'organisation se présente au contraire comme « inclusive » car il est possible de trouver n'importe quel produit à partir du moment où il est demandé et acheté par les coopérateurs. Ce postulat est présenté comme un pied de nez aux coopératives alimentaires qui critiquent l'obligation de participation, mais dont la clientèle est assez homogène socialement en raison de l'offre qui y est proposée, exclusivement composée de produits biologiques, équitables et/ou locaux (Zitcer, 2015). Joe Holtz raconte dans le film *Food Coop* que lors d'un congrès de coopératives alimentaires dans les années 1980 à la Nouvelle-Angleterre on lui a dit « vous êtes de cette coop qui exclut les gens qui ne veulent pas travailler », ce à quoi il a répondu « vous êtes de cette coop qui exclut les gens qui n'ont pas assez d'argent pour vos bons produits ! ». Ce constat est mis en avant par le géographe Andrew Zitcer qui explique que ces produits au-delà d'être plus chers font également partie du paysage culturel blanc : « *many cooperatives struggle with racial and class homogeneity. The natural food movement, which many of today's*

⁵⁸ Annexe 9 – Document de La Louve, « Le modèle Park Slope. Notre modèle à La Louve », rubrique « l'équilibre entre la "pureté" de l'offre et l'inclusivité du projet »

*co-ops participate in, is still largely a white cultural landscape*⁵⁹ » (Zitcer, 2015). Ainsi, à la Park Slope Food Coop comme à La Louve, la promotion de la mixité sociale repose sur la participation et la présence d'une diversité de gammes. Toutefois, bien qu'il s'agisse de la philosophie du projet, les produits restent aujourd'hui majoritairement biologiques et l'objectif de mixité sociale ne semble pas atteint dans la mesure où l'on observe une certaine homophilie sociale parmi les membres (Larue & Maïga, 2017 ; Halasz, 2018). De plus, la composition de l'offre commerciale est un sujet clivant au sein des différents collectifs qui portent les projets de supermarché coopératif et participatif en France et entre les différentes organisations étudiées (ce point sera approfondi dans le chapitre 4).

À La Louve, la constitution de l'offre alimentaire implique l'ensemble des coopérateurs et coopératrices, chacun·e pouvant faire une demande pour intégrer un nouveau produit. Néanmoins, il n'est pas possible de demander le retrait d'un article, sauf si la demande est portée à l'assemblée générale et que deux tiers de votant·es sont d'accord avec cette décision. C'est le niveau des ventes, et non les avis des membres exprimés individuellement, qui importe dans la décision de soumettre à la vente ou de retirer des rayons un produit. Si les membres veulent exprimer un désaccord, ils et elles peuvent le faire via divers outils à leur disposition qui ont une visée informative, comme la newsletter ou la tenue de conférences-débats et d'ateliers thématiques sur les raisons de leur désapprobation.

« Tout membre a le droit de proposer des produits. Tout membre peut informer et débattre avec les autres membres sur les enjeux les plus importants pour eux (huile de palme, prix élevé de certains produits, mauvaises conditions de travail) en écrivant dans la newsletter, en discutant avec les autres coopérateurs de son équipe, en organisant un atelier. Mais aucun coopérateur ni un petit groupe de coopérateurs ne peuvent interdire la mise en vente d'un produit. Le facteur décisif qui oriente les acheteurs-salariés dans leur choix des produits à conserver ou non est le niveau des ventes : l'outil le plus démocratique qui reflète fidèlement les réelles habitudes de l'ensemble des membres. Il est possible qu'une campagne d'information sur un enjeu puisse persuader assez de membres de ne plus acheter un produit, l'éliminant ainsi. Solution plus durable, plus coopérative et moins feignante que juste l'interdire tout court. » (Document de La Louve, « Manuel des membres, septembre 2017, p. 42-43)

L'argument de Tom Boothe, basé sur les propos de Joe Holtz qui dit « ne comptez pas sur le fait que les gens prêts à coopérer comme on demande dans ce modèle poussent comme des

⁵⁹ Traduction : de nombreuses coopératives luttent contre l'homogénéité raciale et de classe. Le mouvement de l'alimentation naturelle, auquel participent de nombreuses coopératives d'aujourd'hui, appartient encore largement au paysage culturel blanc.

champignons⁶⁰ », est que les produits conventionnels qui sont jugés néfastes sont pour autant consommés par la majorité des consommateurs et consommatrices. Pour ces deux fondateurs, il est ainsi préférable, afin de fidéliser les membres et pour accroître le chiffre d'affaires, que ces produits soient achetés au sein de la coopérative et non chez les concurrents. Cette politique-produit implique alors de disposer d'une surface de vente conséquente où il est possible de diversifier son offre de produits en proposant plusieurs gammes afin qu'une majorité de profils de consommateurs et consommatrices soient représentés. Ces prescriptions en matière de politique-produit et leur réception par les différents projets de supermarché coopératif et participatif français feront l'objet du chapitre 4.

III.2. Créer un supermarché, un enjeu de taille

III.2.a. « Longue vie à la mutualisation logistique et aux intermédiaires⁶¹ »

Au cours de de l'entretien, Tom Boothe explique que ce fut un choix réfléchi de faire paraître la notion de « supermarché » – un magasin avec une surface de vente comprise entre 400 et 2500 mètres carrés⁶² – quand est venu le moment de trouver une traduction pour qualifier le modèle issu de l'expérience de la PSFC.

Tom Boothe, fondateur, président et salarié de La Louve, supermarché coopératif implanté à Paris qui compte 9 000 membres et emploie treize salarié·es

C'est nous qui avait inventé ce... appeler ce qu'ils appellent à Park Slope : worker member coop, ça c'est notre modèle en anglais, c'est [nous] qui ont dit, en français on va dire supermarché coopératif et participatif. Et ça c'était un choix exprès de garder le mot supermarché au lieu de dire coopérative alimentaire ou quelque chose comme ça, parce que justement, on voulait exprimer le fait que ce n'est pas un truc exclusif pour bobo riche, mais le côté trash d'un supermarché dans un sens, utile, ou... accessible. [...] Si on veut utiliser ces trois mots-là, supermarché veut dire gamme complète et gamme démocratique.

Cette dénomination sous-entend que la surface du magasin doit être conséquente afin de pouvoir proposer une largeur et une profondeur de gamme aux membres de la coopérative. En tant que supermarché, l'organisation se présente comme un intermédiaire à part entière des systèmes alimentaires, qui participe à l'acheminement de produits des producteur·ices aux

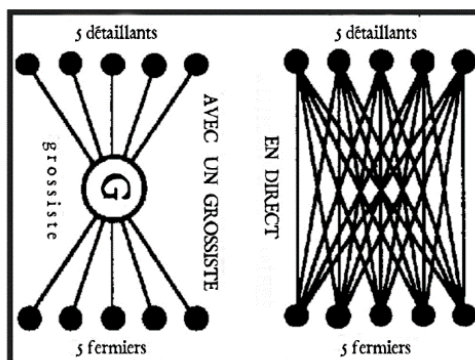
⁶⁰ Annexe 9 – Document de La Louve, « Le modèle Park Slope. Notre modèle à La Louve », rubrique « l'équilibre entre la « pureté » de l'offre et l'inclusivité du projet »

⁶¹ Annexe 9 – Document de La Louve, « Le modèle Park Slope. Notre modèle à La Louve », rubrique « l'équilibre entre la « pureté » de l'offre et l'inclusivité du projet »

⁶² Définition INSEE, « supermarché ».

consommateur·ices. De cette façon, elle véhicule le message qu'il « n'est pas possible ni souhaitable, pour un supermarché, qui vend à des centaines, voire des milliers de personnes, de travailler uniquement – ou même principalement – en direct avec les producteurs⁶³ ». La critique adressée à la grande distribution ne s'inscrit pas dans le recours à des plateformes pour s'approvisionner, mais dans les profits générés sur les activités logistiques. En termes d'organisation productive, la PSFC et La Louve encouragent alors le recours à des canaux de distribution mutualisés plutôt que le passage exclusif de commandes à des producteurs et productrices en direct (voir chapitre 4).

« Si un supermarché, par exemple, propose 8 000 références en magasin (nombre prévu de références à La Louve), il ne serait pas envisageable d'avoir 500 fournisseurs qui fourniraient chacun 16 produits. Cela impliquerait 500 commandes par semaine, 500 livraisons, 500 factures. Les 500 commandes par semaine seraient impossibles à passer et les 500 livraisons impossibles à gérer. Le bilan carbone généré par ces 80 à 100 livraisons par jour — effectués probablement par des camions pas pleins et qui rentreraient à vide chez le producteur — représenterait une démarche peu écologique. Voici un diagramme qui montre les trajets de camion impliqués dans une démarche “grossiste” et une démarche “en direct”. »



(Annexe 9 – Document de La Louve, « Le modèle Park Slope. Notre modèle à La Louve », rubrique « approvisionnement par des canaux de distribution mutualisés »)

Les arguments mis en avant sont de deux ordres. D'abord la multiplication des intermédiaires nécessite de passer plus de temps à traiter les factures, réaliser les commandes et les réceptionner et donc ne permet pas de réaliser des économies d'échelle. Ensuite, en l'absence de centralisation, l'accroissement du nombre de livraisons induit une augmentation du transport de marchandises ce qui serait néfaste pour l'environnement. Le passage de commandes trop fréquent ou au contraire pas assez régulier pourrait également générer des ruptures et mettre en difficulté les capacités de traitement, de réception et de stockage des produits. Ainsi, d'après le

⁶³Annexe 9 – Document de La Louve, « Le modèle Park Slope. Notre modèle à La Louve », rubrique « approvisionnement par des canaux de distribution mutualisés »

document, le recours aux plateformes doit permettre de centraliser les opérations logistiques et d'effectuer un roulement hebdomadaire des produits afin de garantir la fraîcheur des aliments et éviter d'avoir besoin d'une surface de stockage disproportionnée par rapport à la surface de vente du magasin⁶⁴. D'ailleurs, dans ce document de La Louve il est rappelé que derrière la dénomination « grossiste » on peut retrouver « un grand distributeur de produits conventionnels, une coopérative de distribution créée par des agriculteurs locaux pour vendre leurs produits [ou encore] un distributeur militant équitable⁶⁵ ». Le but n'est pas la réduction des intermédiaires, comme c'est le cas pour les circuits courts (Chiffolleau, 2019 ; Perrette, 2024), mais l'efficacité logistique, la réduction des prix et la juste distribution des bénéfices générés.

« L'exemple des 500 producteurs en direct est bien sûr une fiction. La quasi-totalité des producteurs dont les produits sont vendus à La Park Slope ou à La Louve n'ont pas les moyens ou le temps de se déplacer une ou plusieurs fois par semaine pour livrer. C'est bien pour cela qu'ils se tournent vers des grossistes afin de pouvoir distribuer leurs produits. Enfin, le fait de traiter en direct avec un producteur qui ne livrerait qu'une petite quantité ferait automatiquement augmenter les prix. Les économies engendrées par ce modèle participatif seraient ainsi effacées. [...] Si nous voulions travailler en direct sans être en permanence en rupture, il faudrait peut-être une dizaine de salariés dédiés à plein temps aux fruits et légumes afin de pouvoir jongler constamment d'un agriculteur à un autre. Encore une fois, les économies engendrées par le modèle seraient complètement effacées [...] Nous souhaitons donc longue vie à la vente directe à la ferme ou ailleurs, aux AMAP et aux autres petites structures... solutions vertueuses qui permettent à certains producteurs de gagner leur vie. Mais nous souhaitons également longue vie à la mutualisation logistique, aux intermédiaires adaptés au besoin de nourrir des personnes regroupées par centaines ou milliers qui occasionnent le moins de dégâts écologiques possible, et le moins d'embêtement possible pour le producteur et le magasin. Grâce à ce réseau d'intermédiaires, les magasins indépendants peuvent proposer une large gamme de produits aux prix plus ou moins raisonnables. À la Park Slope et à La Louve, ces intermédiaires nous permettent de proposer nos produits globalement moins chers que de gros acteurs à but lucratif en dépit de tous les avantages qu'ils détiennent grâce à leurs tas gigantesques de capital » (Annexe 9 – Document de La Louve, « Le modèle Park Slope. Notre modèle à La Louve », rubrique « approvisionnement par des canaux de distribution mutualisés »)

⁶⁴ Annexe 9 – Document de La Louve, « Le modèle Park Slope. Notre modèle à La Louve », rubrique « approvisionnement par des canaux de distribution mutualisés »

⁶⁵ Annexe 9 – Document de La Louve, « Le modèle Park Slope. Notre modèle à La Louve », rubrique « approvisionnement par des canaux de distribution mutualisés »

La promesse d'accès à des produits de qualité à prix attractifs est permise par le recours à une main-d'œuvre bénévole. Cet objectif nécessite de réduire les frais logistiques générés par l'activité du magasin comme le font leurs concurrents conventionnels. En ce sens, ce modèle de distribution se distingue des circuits courts, comme la vente directe ou les AMAP, car il encourage le recours à des canaux de distribution mutualisés afin de s'approvisionner. Encore une fois, la volonté affichée est de s'opposer et de concurrencer leurs homologues lucratifs.

III.2.b. Appliquer une marge réduite et fixe

Les supermarchés coopératifs et participatifs sont des organisations non lucratives. Les bénéfices générés par l'activité économique sont à ce titre réinvestis dans la structure pour favoriser son développement. D'un point de vue comptable, le modèle diffère des coopératives de consommateurs du XIX^e et XX^e siècle, car il ne repose pas sur le principe de la ristourne (voir chapitre 2), mais sur ce que La Louve présente comme « un principe d'économie directe⁶⁶ ».

« Dans le modèle dit de ristourne, la coopérative propose ses produits à des prix similaires aux autres commerces classiques, puis elle attend la fin de son exercice fiscal pour partager ses éventuels bénéfices avec ses coopérateurs, en fonction des achats qu'ils ont effectués au cours de l'année. S'il n'y a pas de bénéfice, ou si on estime que la coopérative est dans un état fragile, elle ne distribue pas de ristourne. Une coopérative du modèle dit d'économie directe tâche de proposer des prix au plus près du prix de revient que possible. [...] En d'autres termes, une coopérative d'économie directe distribue sa « ristourne » chaque jour à ses membres en proposant des prix intéressants. Cette pratique satisfait immédiatement les coopérateurs, mais peut mettre la coopérative dans une situation précaire puisque les coopérateurs bénéficient de ristourne y compris lorsque la coopérative est en situation de fragilité. » (Annexe 9 – Document de La Louve, « Le modèle Park Slope. Notre modèle à La Louve »)

Dans ce cas la marge est préalablement réduite : La Louve applique un taux de marge brut unique de 20 % sur l'intégralité des produits⁶⁷. Plutôt que de bénéficier des retombées économiques de l'activité à la fin de l'exercice comptable, les coopérateurs et coopératrices bénéficient des avantages liés à la participation collective au moment de l'achat. En plus d'être réduite, cette marge est fixe puisque l'organisation s'oppose au principe de discrimination

⁶⁶ Annexe 9 – Document de La Louve, « Le modèle Park Slope. Notre modèle à La Louve », introduction

⁶⁷ À l'origine de 20 %, ce taux est désormais de 22 % pour permettre de couvrir l'ensemble des frais de fonctionnement du magasin. Cette information a été délivrée par Tom Boothe le 10 novembre 2023 à l'occasion d'une table ronde sur les coopératives de consommation au musée social de Paris, organisée par le CEDIAS et la FNCC.

tarifaire qui a cours dans la grande distribution (voir chapitre 2). En effet, dans les grandes et moyennes surfaces (GMS), les taux de marge varient selon les catégories de produits, leurs types et les marques. Par exemple il est plus élevé sur les produits biologiques que sur les produits conventionnels⁶⁸, et selon l'étude de Philippe Boyer et Amandine Hourt, ils varient en fonction des rayons : 25 % pour la boucherie et 58 % pour la boulangerie/viennoiserie en 2016 par exemple (Boyer & Hourt, 2018). L'établissement d'un taux de marge réduit et fixe à l'ensemble des produits, implique alors une « certaine vigilance financière », pour reprendre les termes du document, dans la mesure où les prix peuvent être en dessous du prix de revient. Si la marge fixée en amont est trop faible par rapport aux charges engagées par l'activité, aux achats réalisées par les membres et aux pertes survenues (vol, casse, DLC dépassées, etc.), la coopérative risque d'être déficitaire.

Ainsi, bien que non lucrative, la coopérative est présentée comme devant dégager suffisamment de bénéfices pour atteindre son seuil de rentabilité (voir chapitre 6). Plusieurs solutions s'offrent alors à elle pour y parvenir comme proposer une diversité de gammes, accroître la productivité des travailleurs et travailleuses, réduire les charges du magasin, recruter davantage de membres, ouvrir avec de larges amplitudes horaires ou encore rationaliser la gestion.

III.3 Le volet participatif, gérer la main-d'œuvre bénévole

Pour être en mesure d'offrir les mêmes services qu'un supermarché conventionnel, la coopérative fait appel à un nombre important de membres bénévoles pour organiser l'activité quotidienne du magasin. Chaque membre est tenu·e de réaliser un service bénévole – *work shift* – de 2h45 toutes les six semaines à la PSFC, et toutes les quatre semaines à La Louve. La particularité du modèle des supermarchés coopératifs et participatifs est donc qu'en plus d'acquérir des parts sociales et de participer aux décisions de la coopérative, les coopératrices et coopérateurs sont tenus de participer bénévolement à la gestion quotidienne du magasin. Pour pouvoir y réaliser ses courses chaque bénévole doit être à jour de ses services. Si il ou elle ne l'est pas, il ou elle peut se voir refuser l'achat en magasin. Les missions affectées durant ces services bénévoles sont principalement les opérations de manutention quotidienne telles que la

⁶⁸UFC Que Choisir dénonce un taux de marge en moyenne 75 % plus élevés pour les produits biologiques comparativement à leurs équivalents conventionnels alors que sont vendus quasiment à prix coûtant les produits de marques Nutella, Danette ou Coca-Cola par exemple (produits d'appels) : www.quechoisir.org/nos-combats-grande-distribution-contre-ses-marges-excessives-n109182/.

tenue de la caisse, le nettoyage, le conditionnement de produits, le réassort des rayons ou encore la réception des livraisons.

« Pour être membre en règle, vous devez effectuer un (1) service de 2h45 toutes les six semaines.

Vous devrez planifier vos services de travail à l'aide de notre calendrier de service de travail en ligne, situé dans votre compte de services aux membres, que vous activerez une fois que vous aurez adhéré à la Coop. Vous pouvez choisir le moment où vous travaillez et le type de travail que vous effectuez. La première équipe de la journée commence à 5 heures du matin et la dernière à 20 h 30, sept jours sur sept. Il existe une grande variété de services de travail, comme l'entreposage des rayons, le déchargement des camions de livraison, le passage à la caisse, la réponse au téléphone dans le bureau, le nettoyage, la transformation des aliments et le retour des chariots à l'extérieur.

Vous avez la possibilité de travailler en "freelance", ce qui signifie que vous pouvez programmer chaque poste à l'avance, ou vous pouvez choisir un poste "récurrent" qui a lieu le même jour et à la même heure toutes les six semaines. » (Traduction du site internet de la Park Slope Food Coop, rubrique *Essentials of Coop Membership*⁶⁹)

L'analyse approfondie de la répartition des tâches et du pouvoir décisionnel au sein de la coopérative entre une main-d'œuvre salariée et une main-d'œuvre bénévole fera l'objet du chapitre 5. Pour devenir coopérateur ou coopératrice à la Louve les membres doivent acheter pour 100 € de parts sociales, ou 10 € pour les bénéficiaires des minimas sociaux, et travailler bénévolement à l'occasion de services bénévoles. Ce principe participatif s'applique à l'ensemble des membres de la coopérative, mais il existe des motifs dérogatoires relevant de cas particuliers (maladie, parentalité, congés, etc.). La participation bénévole s'organise de la manière suivante : plusieurs créneaux de participation sont proposés au cours de la journée et les équipes de bénévoles se succèdent pour organiser l'activité du magasin. Deux régimes de participation sont mis en place à La Louve, l'un « fixe », où les membres réalisent de façon récurrente le même service toutes les quatre semaines, et l'autre « volant », où chacun·e s'inscrit sur le *planning* en fonction des besoins exprimés par la coopérative et de ses propres disponibilités. Avec le système ABCD, chaque semaine de l'année se voit attribuer une lettre, la succession de quatre semaines nommées A, B, C et D correspond à un cycle de 28 jours. Au cours de cette période, les membres doivent avoir effectué, au moins, une participation bénévole pour pouvoir conserver leur droit d'accès au magasin. À chaque fin de cycle, un décompte des participations est effectué et un nouveau cycle commence. Avec le régime « fixe », les membres s'inscrivent par exemple le jeudi de la semaine A de 8h30 à 10h45 et effectuent une

⁶⁹Site internet de la Park Slope Food Coop : www.foodcoop.com/ort-about/

participation sur ce créneau à chaque récurrence de cycle, alors que pour le régime « volant » c'est aux bénévoles de s'inscrire manuellement et de veiller à réaliser un service dans le temps imparti. Au sein de la coopérative, c'est le régime « fixe » qui est privilégié, car il favoriserait la mise en place d'un *planning* stable et permettrait de développer une certaine cohésion au sein des équipes grâce à la mise en place d'habitudes et de routines de travail. Ces équipes au sein de la coopérative sont censées faciliter la répartition et l'organisation efficace du travail entre les membres, bénévoles et salarié·es.

« La plupart des membres effectuent leurs services avec le même groupe de personnes toutes les 4 semaines. C'est un moyen d'assurer que l'expérience de la coopérative soit conviviale, même quand elle compte des milliers de membres. La participation en équipes régulières permet aussi à ces groupes de développer de bonnes habitudes : on découvre qui se complète, qui est plus ou moins apte pour une telle tâche, etc. Ces petites améliorations rendent beaucoup plus efficace la participation globale des membres. » (Annexe 9 – Document de La Louve, « Le modèle Park Slope. Notre modèle à La Louve », rubrique « offre »)

Chaque équipe de bénévoles, composée de membres « fixes » ou « volant·es », est normalement supervisée par l'un·e d'entre eux. Il s'agit d'un·e membre formé·e, souvent plus expérimenté·e, qui endosse le rôle de « coordinateur ou coordinatrice d'équipe ». Ce coordinateur ou cette coordinatrice accompagne les bénévoles dans la réalisation de leurs tâches en leur transmettant « les bonnes pratiques » grâce à une connaissance fine des règles et des procédures mises en place au sein du magasin. Sa présence durant les services permet de déléguer le travail de supervision et de management, mais aussi de limiter les sollicitations des membres vis-à-vis des salarié·es (voir chapitre 5).

« La plupart des équipes sont coordonnées par un ou plusieurs membres. Ceux-ci délèguent les tâches – tout en participant au travail – et témoignent de la présence des membres de l'équipe. Ces coordinateurs d'équipe s'engagent à mieux connaître les protocoles de la coopérative et ils sont un trait d'union entre les salariés et les membres. Leur présence est un élément clé du modèle, car :

- la coopérative peut maintenir une équipe salariée réduite ;
- ils deviennent, par leur connaissance de détails opérationnels, une ressource consultative importante pour les salariés dans leur gestion quotidienne du magasin. »

(Annexe 9 – Document de La Louve, « Le modèle Park Slope. Notre modèle à La Louve », rubrique « un système de coordinateurs bénévoles »)

Chaque participation bénévole est comptabilisée à l'aide d'un logiciel informatique, en l'occurrence le progiciel de gestion intégré Odoo (il sera question de ce progiciel dans le chapitre 6). Si un·e membre n'est pas à jour lors du décompte de fin de cycle, alors le principe de la double compensation s'applique : il ou elle doit rattraper le service manqué et réaliser un

service supplémentaire dans une période de 28 jours. Règle issue de la PSFC, son application est légitimée en raison du différentiel de valeur attribué à un service programmé et non programmé⁷⁰.

« Avec l'expérience et après beaucoup d'ajustements, La Park Slope est arrivée à avoir un système de participation des membres soigneusement équilibré : assez strict pour que les gens assurent leurs services, mais qui prend en compte les exigences et les aléas de la vie (maladies, grossesses, vacances, travail à plein temps, emplois du temps irréguliers de certains métiers). Le cœur du système est basé sur le constat que la participation programmée au fonctionnement du magasin a une valeur beaucoup plus importante pour la coopérative que la participation non programmée. Concrètement, cela se traduit dans la pratique par : un service programmé manqué déclenche deux services de rattrapage (non programmés) pour compenser... avec plein d'aménagements possibles » (Annexe 9 – Document de La Louve, « Le modèle Park Slope. Notre modèle à La Louve », rubrique « un système de gestion de la participation des membres très spécifique »)

À cela s'ajoute également une équipe de salarié·es réduite, qui s'occupe principalement des activités logistiques, des relations avec les fournisseurs et les divers partenaires, et est chargée d'accompagner les différentes commissions bénévoles qui prennent en charge un aspect particulier de la coopérative comme la gestion informatique, la comptabilité, le bureau des membres, la communication, le local et l'aménagement ou encore l'hygiène et la sécurité alimentaire. Les salarié·es disposent d'une certaine autonomie en ce qui concerne l'aspect opérationnel de l'activité.

« En discutant le rapport entre la gouvernance et la gestion quotidienne, Joe Holtz constate que : une coopérative de notre modèle peut mourir d'un manque de démocratie, comme d'un surplus. Par cela, il entend qu'en même temps il faut :

- s'assurer que les membres ressentent que la coopérative est réellement à eux et qu'ils ont le pouvoir de s'impliquer et de l'améliorer (en coopération et discussion avec les autres membres). Dans le cas contraire, ils risquent de partir ;
- s'assurer que l'équipe salariée a une grande latitude pour gérer le magasin en fonction des besoins réels qu'ils affrontent quotidiennement.

Le pouvoir décisionnel chez eux est donc réparti dans deux pôles complémentaires : les membres décident les politiques générales de la Coopérative directement en AG, sans passer par un conseil d'administration, et une forte autonomie sur la gestion quotidienne du magasin est accordée à l'équipe salariée. » (Annexe 9 – Document

⁷⁰ Dans le manuel des membres de La Louve (septembre 2017), il est défendu de considérer cette règle comme une punition et son application est légitimé de la façon suivante : « d'un côté, réaliser un service programmé est une réponse à un besoin de main-d'œuvre réelle pour la coopérative, alors qu'un rattrapage est considéré comme de l'occupationnel, soit la gestion d'un surplus de main-d'œuvre. De ce fait, il est inscrit que « les [deux] rattrapages compensent cette inefficacité d'utilisation de la main-d'œuvre collective » p.12.

de La Louve, « Le modèle Park Slope. Notre modèle à La Louve », rubrique « répartition du pouvoir décisionnel »)

À La Louve, la gestion opérationnelle du magasin incombe aux salarié·es (choix des fournisseurs, horaires d'ouverture, embauche, licenciement, sélection des produits, etc.) tandis que la définition de la stratégie et les politiques générales (élection des représentant·es, vote des budgets, décision d'agrandissement du magasin, interdiction de produits à la vente, etc.) sont discutées au sein des assemblées générales qui accueillent l'ensemble des coopérateurs et coopératrices, puis entérinées et appliquées par le comité de gouvernance⁷¹. Pour ce qui est des tâches réalisées par les bénévoles et celles réalisées par les salarié·es, elles sont également distinctes : la gestion quotidienne est déléguée aux bénévoles alors que les salarié·es s'occupent des tâches d'administration, des partenariats extérieurs, supervisent et coordonnent l'activité des membres en magasin. Le chapitre 5 reviendra de manière approfondie sur la division du travail opérée au sein des projets de supermarché coopératif et participatif français.

Conclusion

La Park Slope Food Coop émerge dans un contexte de protestation aux États-Unis, et vise à contester en pratique le fonctionnement lucratif des systèmes alimentaires. La mise en avant de valeurs sociales et environnementales est ce qui vient légitimer la création d'une alternative à la grande distribution. L'activité économique est alors guidée par une promesse de différence (Le Velly, 2017a) vis-à-vis des distributeurs conventionnels. L'organisation se présente comme une solution distributive pour les consommatrices et consommateurs soucieux de réaliser des économies tout en inscrivant des positions militantes dans leurs actes achats. Une réponse collective dont la critique s'inscrit dans la création d'un supermarché coopératif et participatif en concurrence directe avec ses homologues lucratifs. Au même titre que les coopératives de consommateurs historiques, la création du magasin doit permettre de répondre aux attentes des membres selon un fonctionnement non lucratif et une gouvernance démocratique, dans le sens où il y a primauté des personnes sur le capital. L'organisation, dont la particularité est que l'achat en magasin est strictement réservé aux membres qui participent bénévolement à l'activité quotidienne de la coopérative, compte aujourd'hui 17 000 membres et a permis la création de quatre-vingts emplois. La vision commune des membres fondateurs de la PSFC a

⁷¹ Le comité de gouvernance s'apparente à un conseil d'administration. A La Louve il se compose de trois à douze membres élu·s parmi les coopérateurs et coopératrices pour une durée de deux ans.

abouti à l'expression d'un compromis de gouvernement d'entreprise et à la définition d'une stratégie de laquelle découle une organisation particulière de l'activité économique et sociale de la coopérative. Ce processus vise la mise en cohérence des critiques adressées à la grande distribution avec la politique-produit ainsi que l'organisation de la production et du travail qui se déploient en interne de l'organisation. Tom Boothe, l'un des fondateurs de La Louve, a cherché à caractériser les composantes socio-productives du modèle afin de construire une organisation similaire à Paris, mais aussi pour exporter plus largement le modèle en permettant à divers entrepreneurs et entrepreneuses ou collectifs de consommateurs et consommatrices de s'en saisir. Le film *Food Coop* apparaît en ce sens comme un outil de promotion et de recrutement de membres pour La Louve, mais également une présentation du fonctionnement concret du magasin et de l'infrastructure organisationnelle pour en permettre la reproduction. Au-delà de la présentation des avantages supposés de la coopération, le film expose la professionnalisation de l'activité au sein du magasin en insistant sur la rigueur, l'exigence et l'efficacité avec lesquelles les membres doivent réaliser leurs tâches bénévoles. Le travail prospectif qui a été préliminaire à la création de l'organisation parisienne est particulièrement intéressant pour comprendre la manière dont ce type d'organisation a émergé en France. Les documents internes de La Louve ont ainsi permis d'appréhender et d'analyser ce phénomène à partir des modèles socio-productifs, comme un modèle non lucratif en émergence, en tant qu'action collective contestataire vis-à-vis de la grande distribution. La politique-produit établie par La Louve, l'organisation productive et l'organisation du travail qui en découlent (Boyer & Freyssenet, 2000), résultent d'une étude fine du fonctionnement, des succès et des échecs de la Park Slope Food Coop aux États-Unis. Toutefois, les contextes institutionnels de ces deux pays diffèrent, tant vis-à-vis de l'encadrement juridique (voir chapitre 5) que de la structure du secteur de la distribution et de la place qu'y occupent les coopératives de consommation (voir chapitre 2). L'analyse des conditions sociales et économiques d'importation du modèle en France semble alors particulièrement heuristique pour comprendre le phénomène de diffusion actuel.

Chapitre 2 : COOPERER POUR CONTESTER LA GRANDE DISTRIBUTION

Introduction

Les théories et les faits économiques sont historiquement situés, au sens où ils ne peuvent être désindexés de leurs espaces, périodes et conditions de production (Labrousse et al., 2017). Dans la perspective d'une analyse régulationniste de l'émergence des supermarchés coopératifs et participatifs dans le secteur de la distribution alimentaire française, il est indispensable de s'intéresser aux conditions macrosociales et macroéconomiques de cette émergence. Comme l'explique l'économiste Bernard Billaudot, « la dynamique macroéconomique n'est soumise à aucune loi générale : celle qui est observable dans tel pays, à tel moment, est relative aux institutions en place » (Billaudot, 2002, p.209). Quelles sont les inspirations historiques des projets français de supermarché coopératif et participatif ? Au sein de quel environnement institutionnel leur émergence est-elle rendue possible ? Sur quoi ces projets s'appuient-ils et vis-à-vis de quoi se différencient-ils ?

Si le modèle des supermarchés coopératifs et participatifs est originellement issu des États-Unis, il émerge en France dans un contexte de reconfiguration du secteur de la distribution alimentaire. Cette émergence intervient en période de crise de la grande distribution et bénéficie de la mémoire d'un modèle antérieur qui a été éclipsé dans la seconde moitié du XX^e siècle, à savoir celui des coopératives de consommateurs. En tant qu'acteur incontournable du paysage commercial du siècle précédent, la marginalisation comme le renouveau de ces coopératives relève de processus institutionnels complexes qui résultent de mutations marchandes et politiques propres à la France. En ce sens, la thèse ne prend pas pour objet l'histoire coopérative et sectorielle des États-Unis, mais se centre sur l'analyse de l'héritage et des reconfigurations sectorielles qui ont rendu possible l'importation d'un modèle coopératif états-unien en France. Bien que des deux côtés de l'Atlantique des manifestations de la crise de la grande distribution et de la résurgence de l'héritage coopératif s'observent, ici la focale est mise sur la diffusion d'un modèle importé des États-Unis dans un contexte national et sectoriel spécifique. Ce chapitre s'intéresse à la construction et aux mutations du secteur de la distribution alimentaire « non pas à partir de l'homogénéité du produit – conception walrasienne – mais à partir d'une construction sociale complexe de la sphère productive, repérable historiquement » (du Tertre, 2002, p.313). Pour cela, deux formes institutionnelles spécifiques sont étudiées, à savoir la

forme de l'État et la forme de la concurrence (Boyer, 2003) dans la mesure où : « les règles de concurrence participent de l'encadrement des marchés par l'État en définissant qui sont les acteurs légitimes et les moyens qu'ils peuvent utiliser pour faire du profit » (Billows, 2016, p.71). La construction du secteur de la distribution alimentaire est analysée à partir de ses acteurs, de l'évolution des méthodes de vente et de la législation pour comprendre la place qui ont occupé les coopératives de consommateurs et la manière dont se sont imposées les grandes et moyennes surfaces (GMS). L'analyse historique de ce secteur vise à la fois à étudier la façon dont est mobilisée l'histoire, en tant que référentiel de justification critique (Boltanski & Thévenot, 1991), pour légitimer le retour d'un modèle de distribution coopératif ; à témoigner de l'influence de la grande distribution dans la construction de ce modèle alternatif et enfin à considérer la propagation des pratiques de consommation engagée comme des manifestations contemporaines de la crise de la grande distribution.

La première partie s'intéresse à l'histoire des coopératives de consommateurs en France en tant qu'héritage revendiqué des projets de supermarché coopératif et participatif. La partie suivante présente les modalités et conditions d'émergence de la grande distribution comme modèle socio-productif dominant au sein du secteur de la distribution alimentaire, raison de la marginalisation des coopératives de consommateurs dans la seconde partie du XX^e siècle. Enfin, la troisième partie spécifie les modalités de la crise actuelle de la grande distribution et les évolutions distributives et consuméristes induites. Outre la mobilisation des entretiens et l'étude de la littérature grise, le chapitre s'appuie sur des textes de loi et sur des études historiques en ce qui concerne les coopératives de consommation et la distribution alimentaire française. Mais l'historiographie sur ces sujets étant limitée (Chatriot & Chessel, 2006) et la faillite du mouvement Coop peu documentée, il s'appuie également sur des documents d'archives (photographies, extrait de journaux, rapports, etc.) pour compléter l'analyse⁷².

I. Enraciner l'alternative dans l'histoire coopérative

Les coopératives, les mutuelles et les associations sont les composantes historiques de l'économie sociale, mouvement qui émerge en Europe occidentale au cours du XIX^e siècle, en

⁷² Je tiens à remercier la FNCC et le CEDIAS de m'avoir donné accès à leurs archives (photographies principalement), ainsi que Jean Soumagne, professeur émérite en géographie à l'université d'Angers, qui a accepté de partager ses propres éléments d'archives (extraits de journaux, rapports, etc.) récoltés dans le cadre de ses travaux sur le mouvement Coop et la crise de 1985.

parallèle du processus d'industrialisation (Glémain & Bioteau, 2015). Pour les acteurs et actrices qui la promeuvent, il s'agit tout à la fois de dénoncer les conséquences négatives des modes d'organisation des entreprises capitalistes naissantes, mais aussi de montrer qu'une autre économie est possible et souhaitable. Pour ce qui est de la forme coopérative, elle est définie par l'Alliance Coopérative Internationale (ACI) comme une « association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement⁷³ ». Malgré l'existence de statuts différents, les organisations de l'économie sociale ont pour point commun d'être des groupements de personnes (Draperi, 2011), et non uniquement des groupements de capitaux. Elles ambitionnent de transformer les modes capitalistes de production et de consommation en incarnant leurs critiques dans des expérimentations et actions collectives (Bodet & Lamarche, 2020). Le mouvement historique des coopératives de consommateurs a grandement inspiré les enquêtés dans leur démarche de création d'une alternative à la grande distribution dans la mesure où ils et elles présentent cette dynamique comme un « renouveau » du mouvement coopératif hérité du XIX^e et XX^e siècle –une lecture qui est également celle de la fédération nationale des coopératives de consommateurs (FNCC)⁷⁴. Par la revendication de cet héritage, les projets de supermarché coopératif et participatif semblent relever d'une adaptation face aux enjeux sociaux, économiques et écologiques actuels plutôt qu'une « innovation sociale radicale » à proprement parler.

I.1. La Société des Equitables Pionniers de Rochdale, une référence coopérative

Sur le site internet de La Cagette, projet de supermarché coopératif et participatif de Montpellier, une rubrique, rédigée par son fondateur, est dédiée à l'histoire des coopératives alimentaires. La première phrase est une citation de Charles Gide, figure pionnière du mouvement coopératif français et du christianisme social : « Ne pourrait-on pas concevoir un régime économique dans lequel (...) l'homme produirait le pain et le vin non plus pour en tirer profit mais pour manger l'un et boire l'autre ?⁷⁵ ». Le projet à l'origine du mouvement

⁷³Source : site internet de l'Alliance Coopérative Internationale, rubrique coopératives, www.ica.coop/fr/coop%C3%A9ratives/identite-cooperative

⁷⁴ Discussions sur le projet de La Louve lors de tables rondes organisées dans le cadre de l'exposition « consommer coop » au CEDIAS en collaboration avec la FNCC, du 20 au 30 novembre 2023.

⁷⁵ Source : site internet de La Cagette, rubrique « un supermarché coopératif ? », « histoire des coopératives alimentaires »

coopératif, dont Charles Gide est une figure centrale, est de s'opposer au principe de lucrativité pour favoriser une plus juste répartition des richesses en faveur des travailleur·es et des consommateur·rices plutôt que du capital et d'inscrire la démocratie dans le champ économique. Ainsi, les premières coopératives de consommateurs sont apparues au cours de la révolution industrielle au début du XIX^e siècle, alors que la société française connaît d'importants changements économiques et sociaux. Des ouvriers et ouvrières se sont ainsi constituées en collectif dans le but de contester et de contourner les effets du capitalisme industriel : « l'économie sociale et le mouvement coopératif sont précisément nés de la lutte pour la réappropriation des moyens de production par les producteurs ou par les usagers » (Draperi, 2011, p.57). Les coopératives apparaissent donc comme des espaces sociaux, politiques et économiques où « des hommes et des femmes se donnent le pouvoir de décider et de concevoir l'économie dont ils ont besoin pour vivre en société » (Draperi, 2012, p.275). Le fondateur de La Cagette introduit l'histoire du mouvement coopératif français sur le site internet de l'organisation par la présentation d'une coopérative anglaise, qui en tant que pionnière a été une source d'inspiration pour de nombreux consommateurs et nombreuses consommatrices, à savoir la Société des équitables pionniers de Rochdale⁷⁶, un regroupement « d'ouvriers tisserands » qui a vu le jour en 1844 à Manchester (Dohet, 2018). Mais pourquoi se référer à cette expérience coopérative ? Qu'a-t-elle de particulière ?

À cette époque, les usines textiles florissent en Angleterre et la production s'industrialise. Mais les ouvriers⁷⁷ de l'usine de Rochdale – insatisfaits des décisions patronales prises au sein de l'usine en ce qui concerne leurs conditions de travail et la rémunération de leur force de travail – décident de se rassembler dans le but d'agir sur les prix et la qualité des marchandises en leur faveur. Par la mise en commun d'un capital économique, ils fondent une association pour être en mesure de répondre à leurs propres besoins de façon collective et ouvrent un magasin coopératif pour améliorer leurs conditions matérielles d'existence et celles de leurs familles (Richez-Battesti & Defourny, 2017). Ce projet coopératif est à la fois économique et politique : outre la fonction de distribution, les ouvriers coopérateurs désirent favoriser l'entraide entre les membres, améliorer les conditions de travail des ouvriers et favoriser leur autonomie en créant des espaces collectifs, en produisant des biens manufacturés ou encore en achetant des terres

⁷⁶ *Rochdale Society of Equitable Pioneers*, en anglais.

⁷⁷ La littérature sur la coopérative de Rochdale ne mentionnant pas la présence d'ouvrière, j'utilise à mon tour la forme masculine. Il en est de même dans les parties suivantes, en particulier pour l'institutionnalisation du mouvement historique des coopératives de consommateurs dans la mesure où les personnes phares (retenues) de ce mouvement sont des hommes.

cultivables. En effet, alors que la littérature sur l'expérience de Rochdale la limite souvent à son activité commerciale, « le projet coopératif se veut global, comme une alternative concrète destinée à réorganiser totalement les forces de la production et de la distribution » (Dohet, 2018, p.10). Inauguré en décembre 1844, le magasin apparaît donc comme le support d'une ambition plus large de mutualisation et de solidarité entre les usagers. Cet organe de distribution s'accompagne également d'un volet d'éducation à la consommation pour inciter les ouvriers à consommer des produits pouvant être plus chers que dans les magasins à but lucratif. L'enjeu est de moraliser et de politiser l'acte d'achat, et plus généralement le marché, afin de faire de la consommation un moyen d'expression de la contestation sociale (Chessel, 2012).

Dans la présentation qui en est faite sur le site de La Cagette, les causes avancées pour expliquer l'émergence de la Société des équitables pionniers de Rochdale sont de deux ordres : d'un côté « la suspicion à l'égard des commerçants, qui sont perçus comme oisifs et parasites », et de l'autre l'accroissement « des inégalités dû à la révolution industrielle »⁷⁸. La coopération ouvrière aurait ainsi pour objectif de parvenir à obtenir « des prix justes, des produits conformes et de court-circuiter les ententes commerciales, les monopoles et la spéculation »⁷⁹. Ces critiques et objectifs sont encore pleinement revendiqués par les enquêté·es rencontré·es, ce qui leur permet de légitimer l'inscription de l'alternative dans le mouvement coopératif et dans le respect de ses principes fondateurs. En effet, c'est l'expérience de Rochdale qui est à l'origine des principes constitutifs de l'histoire coopérative en Angleterre, et plus largement en Europe et aux États-Unis. La mobiliser, comme cela est fait sur le site de la Park Slope Food Coop également (voir chapitre 1), permet d'inscrire les projets de supermarché coopératif et participatif dans l'histoire des coopératives de consommateurs et de les présenter comme un « renouveau ». Dès lors, quels sont ces principes et particularités socio-productives toujours d'actualité ?

Dans les coopératives de consommation, pour pouvoir accéder au magasin et bénéficier des avantages de la coopération, chaque membre (ouvrier à l'origine) doit devenir coopérateur ou coopératrice, ce qui implique une participation et un apport économique pour constituer un capital à investir en commun. L'apport capitalistique des coopérateurs et coopératrices permet d'engager des dépenses pour créer le magasin et fait des membres, non pas seulement les

⁷⁸ Source : site internet de La Cagette, rubrique « un supermarché coopératif ? », « histoire des coopératives alimentaires »

⁷⁹ Source : site internet de La Cagette, rubrique « un supermarché coopératif ? », « histoire des coopératives alimentaires »

usagers et usagères de celui-ci, mais les propriétaires de l'entreprise. C'est ce qui est appelé le principe de « la double qualité », selon lequel « les acteurs sociaux qui constituent les bénéficiaires de l'action sont aussi les sociétaires de l'entreprise » (Draperi, 2014, p.19). Cette spécificité est à l'origine de plusieurs principes qui sont encore structurants pour les projets de supermarché coopératif et participatif, à savoir : (i) une adhésion libre et volontaire, puisque les coopératives de consommation sont ouvertes à tous et toutes ; (ii) une participation démocratique des membres selon le principe égalitaire « une personne = une voix », le pouvoir décisionnel n'étant pas défini en fonction de l'apport financier des membres, mais de leur qualité de coopérateur et coopératrice ; et enfin (iii) une participation économique des membres, chacun·e devant participer à la constitution du capital via l'achat de parts sociales. La démocratie est une règle constitutive du mouvement coopératif (Celle, 2020). Ce sont les usager·es-propriétaires qui décident de façon collégiale, à l'occasion d'assemblées générales notamment, de la répartition des excédents, des orientations stratégiques et des objectifs collectifs de la coopérative. L'activité économique se développe aux côtés du projet social et politique qui sous-tend sa création (Lamarche & Richez-Battesti, 2023). Outre la reprise contemporaine de ces éléments constitutifs des coopératives de consommateurs par les projets de supermarché coopératif et participatif, leur particularité est d'ajouter une troisième qualité à la double qualité historique : celle de travailleur et travailleuse bénévole (El Karmouni & Prévot-Carpentier, 2018).

L'activité économique de la coopérative, quant à elle, est soumise au principe de non lucrativité (ou de lucrativité limitée), ce qui doit permettre de favoriser la production et l'investissement et non l'enrichissement actionnarial. En effet, historiquement, une des particularités du modèle coopératif concerne la manière dont sont distribués les excédents liés à l'activité économique. L'entreprise étant non lucrative, la distribution des bénéfices sous forme de dividendes est limitée, voire absente. Après la réalisation d'investissements, les excédents restants sont distribués selon le principe de la ristourne. Cela consiste à reverser aux membres une partie des recettes de l'activité en fonction de leur propre contribution en tant que consommateur ou consommatrice. Parfois considérée comme une épargne forcée (Collectif Samson, 2019), il s'agit d'un versement monétaire qui s'effectue au *pro rata* de leurs achats dans le magasin. Dans un contexte où le crédit à la consommation est répandu (Albert, 2021), la ristourne s'oppose au principe d'endettement, encourage l'achat de biens de consommation au sein du magasin, et permet de garantir une certaine stabilité financière à l'organisation dans la mesure où le retour sur investissement des membres se fait à la fin de l'exercice comptable, après donc le paiement

des charges et des investissements propres à l'activité du magasin. Le but est de proposer un « juste prix » par la réappropriation des richesses, ce qui permet aussi de fidéliser la clientèle et de sensibiliser les membres aux impératifs économiques et financiers de l'entreprise. Si la non-lucrativité et la recherche d'un « juste prix » sont toujours constitutives des projets de supermarché coopératif et participatif, la ristourne, elle, ne semble plus à l'ordre du jour. Seul le projet de Creil, la CLAC, a envisagé de la réinstaurer pour garantir son équilibre financier.

Initié par l'expérience de Rochdale, le mouvement coopératif s'est historiquement construit en opposition aux organisations capitalistes avec pour volonté d'expérimenter d'autres manières de produire et de distribuer les richesses. Cet élément est également commun à l'ensemble des projets de supermarché coopératif et participatif qui reprennent les principes constitutifs du mouvement coopératif. L'originalité des organisations coopératives est ainsi d'articuler les activités d'une entreprise au service d'un projet associatif selon ses propres règles constitutives, à savoir : la démocratie, la non-lucrativité et la solidarité (Celle, 2020). La revendication de cet héritage coopératif participe à forger les représentations et les aspirations des membres des organisations enquêtées dans la mesure où ils et elles aspirent à un nouvel essor de la coopération de consommation. De ce fait, la suite du chapitre ne consiste pas à faire un travail historique de première main, mais étudie la manière dont cet héritage et le développement du secteur de la distribution alimentaire au cours du XX^e siècle influencent la construction des projets de supermarché coopératif et participatif en tant qu'alternative à la grande distribution.

I.2. Le processus d'institutionnalisation du mouvement coopératif

À la suite de l'expérience de Rochdale et de l'élaboration des règles coopératives, de nombreuses coopératives de consommateurs émergent en Europe dans la deuxième moitié du XIX^e siècle, en s'appuyant sur ces principes fondateurs. En France, si dans un premier temps les premières organisations se développent de manière isolée, progressivement des mouvements d'inter-coopération, d'inspiration socialiste et chrétienne, vont voir le jour avec la volonté de faire de la coopération un principe d'organisation politique transposable au-delà des murs de l'usine (Draperi, 2012). Sur le site internet de La Cagette, cette période, également documentée, est décrite comme « l'âge d'or de la coopérative de consommation en France⁸⁰ ». Pourquoi

⁸⁰ Source : site internet de La Cagette, rubrique « un supermarché coopératif ? », « histoire des coopératives alimentaires »

est-elle présentée comme une période prospère ? Quelles sont les conséquences institutionnelles de la reconnaissance des coopératives de consommateurs comme acteur économique ?

Certaines coopératives de consommateurs vont se regrouper pour fonder en 1885 une fédération, l'Union coopérative, qui sera présidée par Charles Gide. Ce rapprochement a été initié par l'école de Nîmes, un mouvement coopératif français animé par des chrétiens protestants. Son objectif principal est de mutualiser un certain nombre d'outils et de centraliser les achats de biens de consommation afin de réaliser des économies d'échelles et de développer les pratiques coopératives sur le territoire national. Il en résulte la création d'une Chambre commerciale ayant pour but d'organiser collectivement l'achat des produits et leur distribution, et la création d'un journal, *Le coopérateur français*, spécialisé sur l'actualité coopérative et commerciale (Draperi, 2017). La vision de la coopération qui accompagne ce mouvement promeut une certaine neutralité et une indépendance des coopératives vis-à-vis des partis et des syndicats. C'est pourquoi, en opposition à ce regroupement et à cette vision de la coopération, une autre fédération, cette fois d'inspiration socialiste, va voir le jour. La Bourse coopérative, portée notamment par Jean Jaurès, est créée en 1895 (*ibid.*). Si, comme sa prédécesseuse, elle centralise les achats entre les coopératives de consommation membres, cette seconde fédération affiche des ambitions politiques divergentes. Pour la Bourse coopérative, l'enjeu est de donner la possibilité aux consommateurs et consommatrices de se réapproprier graduellement les moyens d'échange et de production afin de rompre avec le régime capitaliste et de tendre vers le socialisme. Le régime qui est promu vise à servir et à satisfaire la collectivité et non à réaliser un profit. La Cagette présente ainsi ce mouvement comme « vecteur de la pensée politique radicale de gauche » et ajoute qu'un « lien indéniable existe entre la politisation suscitée par ces nouvelles associations coopératives et l'implantation du communisme et du socialisme en France »⁸¹. Dans cette veine, la coopérative est perçue comme une alternative aux entreprises capitalistes et un support politique. Il s'agit d'un outil au service des travailleurs et travailleuses, au même titre que le parti et le syndicat, devant favoriser leur émancipation (Dreyfus, 2014).

La coexistence de ces deux fédérations, l'Union coopérative et la Bourse Coopérative, participe à diviser le mouvement jusqu'au début du XX^e siècle. Mais leur implantation sur le territoire français reste marginale et elles n'ont qu'un faible impact économique et institutionnel, contrairement aux pays voisins comme l'Angleterre, l'Allemagne ou encore la Suisse. C'est en

⁸¹ Source : site internet de La Cagette, rubrique « un supermarché coopératif ? », « histoire des coopératives alimentaires »

partie pour ces raisons et en partageant l'utopie de Charles Gide d'une République Coopérative dont la forme institutionnelle dominante serait la coopération que ces deux organisations vont finalement s'entendre (Draperi, 2012 ; Duverger, 2023). Ainsi, après plusieurs tentatives de rapprochement et des concessions réalisées de part et d'autre, est créée la Fédération Nationale des Coopératives de Consommateurs (FNCC) en 1912, dont le but est encore aujourd'hui de fédérer et de promouvoir les coopératives de consommation françaises. Comme il est indiqué dans l'extrait du manifeste de la fondation de la FNCC, issu de l'ouvrage de Jean François Draperi, l'Union coopérative et la Bourse coopérative s'accordent sur la définition et les missions des coopératives et de la FNCC.

« L'Union Coopérative et la confédération des coopératives (la Bourse coopérative), désireuses de mettre fin à un état de division qui fournit un prétexte à trop de sociétés pour n'adhérer ni à l'une ni à l'autre des organisations existantes, et retarde l'essor du mouvement coopératif [...] d'accord sur les principes essentiels de la coopérative tels qu'ils ont été formulés par les pionniers de Rochdale et appliqués depuis lors avec un succès croissant par des millions de travailleurs dans tous les pays, à savoir :

- la substitution au régime compétitif et capitaliste actuel d'un régime où la production sera organisée en vue de la collectivité et non en vue du profit,
- l'appropriation collective et graduelle des moyens d'échange et de production par les consommateurs associés, ceux-ci gardant dorénavant pour eux les richesses qu'ils auront créées ;

Constatons l'accord de ces principes purement coopérativistes avec ceux qui sont inscrits dans le programme du socialisme international,

- mais réclamant, comme l'ont reconnu les Congrès de Hambourg et de Copenhague, l'autonomie du mouvement coopératif,
- Laissant d'ailleurs à chaque société la liberté de disposer de ses bonis à son gré,
- excluant seulement les sociétés capitalistes ou patronales. C'est-à-dire celles qui allouent un dividende au capital-action, en sus d'un intérêt limité, ou qui limitent le nombre des actionnaires, ou qui donnent à leurs membres un nombre de voix proportionnel au nombre de leurs actions, ou qui ne confèrent pas la souveraineté à l'assemblée générale des sociétaires,

Décident de supprimer les organisations centrales existantes et de les remplacer par une organisation nouvelle qui s'appelle la Fédération nationale des coopératives de consommateurs, organe d'émancipation des travailleurs. » (cité par Draperi, 2017, p.25)

L'économiste Claude Vienney explique que l'objectif de l'inter-coopération est double : « D'un côté, des organisations tendent à se reconnaître entre elles comme constituant un même ensemble, bien qu'elles se soient antérieurement identifiées par des statuts juridiques, des activités économiques et des compositions sociales différents. D'un autre côté, elles se solidarisent pour faire reconnaître leurs caractères communs par les pouvoirs publics » (Vienney, 1994, p.4-5). La création de la FNCC participe donc à faire reconnaître le

développement des coopératives de consommateurs comme une réalité sociale. Mais c'est avec la Première Guerre mondiale que l'État va leur accorder une place particulière : le ministre de l'Armement, Albert Thomas leur confie la tâche de ravitailler le front et les usines françaises afin d'éviter les effets spéculatifs (Draperi, 2017).

Concomitamment à la création de la FNCC, des dispositions juridiques, à l'instar de la loi de 1917 ayant pour objet l'organisation du crédit aux sociétés coopératives de consommation (Tassel, 1981), ont également participé à l'essor du mouvement en précisant le statut coopératif des premiers groupements de consommateurs. Promulguée dans un contexte de guerre et de pénurie, cette loi a permis de reconnaître juridiquement les particularités de ces organisations vis-à-vis des associations, quelques années après la loi de 1901 sur la liberté d'association, mais aussi vis-à-vis des sociétés lucratives, une démarche modestement engagée par la loi du 24 juillet 1867 sur les sociétés (Seeberger, 2014).

« Les sociétés coopératives de consommation sont des sociétés à capital et personnel variables, constitués conformément au titre III de la loi du 24 juillet 1867 par des consommateurs, dans le but :

1° De vendre à leurs adhérents les objets de consommation qu'elles achètent ou fabriquent, soit elles-mêmes, soit en s'unissant entre elles ;

2° De distribuer leurs bénéfices entre leurs associés au prorata de la consommation de chacun ou d'en affecter tout ou partie à des œuvres de solidarité sociale dans les conditions déterminées par leurs statuts. » (Article 1 de la loi du 7 mars 1917 ayant pour objet l'organisation du crédit aux sociétés coopératives de consommation, extrait du site internet LégiFrance.gouv.fr)

Avec cette loi, la nature juridique des sociétés coopératives de consommation est clairement établie, ce qui va participer à leur développement au sein du secteur de la distribution. Mais si cette loi a permis d'établir la nature des coopératives de consommation, c'est la loi du 10 septembre 1947 portant sur le statut de la coopération qui va permettre de reconnaître la coopération comme un principe d'organisation applicable à l'ensemble des activités humaines. Au-delà du fait de préciser les missions des coopératives, cette loi participe à définir le modèle coopératif en s'appuyant principalement sur celui de la coopérative de consommation, là où la législation avait jusque-là distingué les coopératives en fonction de leurs secteurs et de leurs statuts (Seeberger, 2014).

« Les coopératives sont des sociétés dont les objets essentiels sont :

1° De réduire, au bénéfice de leurs membres et par l'effort commun de ceux-ci, le prix de revient et, le cas échéant, le prix de vente de certains produits ou de certains services, en assumant les fonctions des entrepreneurs ou intermédiaires dont la rémunération grèverait ce prix de revient ;

2° D'améliorer la qualité marchande des produits fournis à leurs membres ou de ceux produits par ces derniers et livrés aux consommateurs.

Les coopératives exercent leur action dans toutes les branches de l'activité humaine. » (Article 1 de la loi n°47-1775 du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération, extrait du site internet LégiFrance.gouv.fr)

La loi du 10 septembre 1947 demeure une référence aujourd'hui dans la mesure où vingt-deux des cinquante organisations étudiées sont des coopératives de consommation régies par la loi n°47-1775 de 1947 sous forme de société par actions simplifiées (SAS)⁸². De plus, la Fédération Nationale des Coopératives de Consommateurs (FNCC), continue d'accompagner les projets de supermarché coopératif et participatif et a d'ailleurs été à l'initiative d'une rencontre coopérative en octobre 2022 au sein des locaux de La Louve⁸³.

La première moitié du XX^e siècle est marquée par des évolutions législatives vis-à-vis de la coopération et une reconnaissance des coopératives de consommation comme acteur à part entière du secteur de la distribution. Cela va alors participer à l'émergence de formes de mutualisation autour de la FNCC, avec la création de sociétés coopératives départementales puis régionales ainsi qu'un magasin de gros coopératif organisant la distribution de denrées alimentaires de manière territorialisée et collective dans un contexte d'évolution du commerce en France. Au cours de la première moitié du XX^e siècle, ce modèle socio-productif dont la stratégie est guidée par les principes de non-lucrativité, de démocratie et de solidarité va peu à peu gagner en autonomie et s'inscrire comme un acteur légitime au sein du secteur naissant de la distribution alimentaire. Cette période est une référence majeure pour les collectifs de consommateurs et consommatrices à l'origine des projets de supermarché coopératif et participatif qui s'en inspirent et bénéficient de la reconnaissance institutionnelle des coopératives de consommateurs historiques.

I.3 Le mouvement Coop, figure du succursalisme en France

Comment cette reconnaissance institutionnelle se traduit-elle matériellement pour les coopératives de consommateurs à l'époque ? En quoi cette reconnaissance et la place centrale qu'elles ont occupé au sein du secteur de la distribution alimentaire naissant influencent l'imaginaire actuel des dirigeant·es de projets de supermarché coopératif et participatif ?

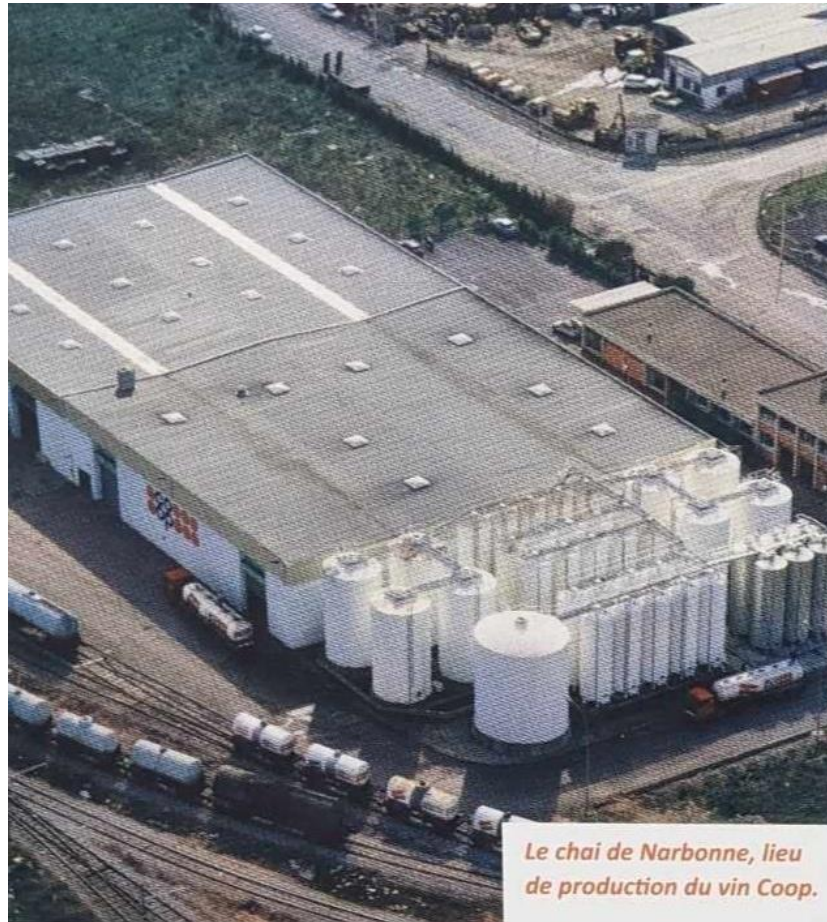
⁸² Pour les autres : cinq sont les sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) sous forme de SAS et vingt-trois sont sous forme associative.

⁸³ Source : site internet de la FNCC, www.fncc.coop/les-cooperatives-de-consommateurs-partagent-leurs-pratiques/

Comme posé en introduction de ce chapitre, l'évolution historique des formes de commerce est intimement liée aux évolutions de la production et de la consommation. La fonction spécifique de distribution – distribuer aux consommateurs et consommatrices des biens produits par d'autres – est apparue avec la première révolution industrielle à la fin du XVIII^e siècle lors de l'autonomisation relative du commerce d'avec la production. Le XIX^e siècle et le XX^e siècle ont donc été marqués par l'arrivée d'un certain nombre d'acteurs et d'une succession d'innovations commerciales, notamment en ce qui concerne les formats de distribution, qui ont participé à construire le secteur de la distribution alimentaire. Au début du XX^e siècle, plusieurs modèles coexistent : « le commerce artisanal, les grandes maisons d'alimentation, les sociétés à succursales multiples, les sociétés coopératives de consommation, les éconômats et groupements de consommateurs, les roulotiers, les marchés en plein air, etc. » (Gaussel, 1932, p.1558). Mais cette période est surtout marquée par l'émergence du succursalisme, un format de distribution qui sera adoptée par la FNCC pour promouvoir et encourager l'ouverture de magasins coopératifs : « pendant que les grands magasins font leur apparition, à la fin du XIX^e siècle, les premiers réseaux de magasins alimentaires organisés sous la même enseigne naissent » (Allain & Chambolle, 2003, p.24). Le succursalisme est un format de distribution intégré où les fonctions d'achats auprès des fournisseurs et la logistique, principalement l'acheminement des produits, sont centralisées alors que les fonctions de vente auprès des consommateurs et consommatrices sont réalisées par des unités commerciales géographiquement dispersées. Il se caractérise donc par l'existence d'une centrale d'achats qui organise la distribution de façon territorialisée auprès des magasins de la chaîne, les succursales. Cela s'apparente à une intégration verticale dans la mesure où les denrées alimentaires transitent par un « magasin de gros » avant d'être acheminées aux consommateurs et consommatrices.

D'un point de vue commercial, les coopératives de consommation, longtemps développées de manière localisée, vont adopter au cours du XX^e siècle une stratégie de concentration. L'adoption du succursalisme et du nom *Coop* par l'ensemble des coopératives de consommateurs du mouvement va permettre à la FNCC d'asseoir sa présence sur le territoire national au cours de l'entre-deux-guerres. La fédération s'appuie sur un « magasin de gros » et sur plusieurs sociétés départementales puis régionales (regroupant les sociétés locales sur un même territoire) aussi bien dans le Nord-Pas de Calais qu'en Occitanie, en Bretagne ou en Alsace.

Figure 2.1 – Produits et usine Coop



Source : photographies d'archives, exposition « consommer coop » au CEDIAS en collaboration avec la FNCC, 20 au 23 novembre 2023.

Les fédérations régionales les plus importantes sont l'Union des coopératives de Lorraine, les Coopérateurs de Champagne et l'Union des Coopérateurs (UDC) en région parisienne⁸⁴. Le magasin de gros centralise les achats et répartit les produits entre les sociétés régionales de façon à organiser la distribution des denrées, principalement alimentaires, à l'échelle régionale sur l'ensemble du territoire national (Celle, 2020).

Figure 2.2 – Epicerie, supermarché et hypermarché Coop⁸⁵



Source : archives de la FNCC, disponible au CEDIAS.

⁸⁴ Source : exposition « consommer coop » au CEDIAS en collaboration avec la FNCC, 20 au 23 novembre 2023.

⁸⁵ Je remercie particulièrement Éric Belouet de m'avoir permis d'accéder à ces photographies d'archives.

Comme l'illustre la figure 2.1, la FNCC, en plus de la distribution, va adopter une stratégie de diversification de ses activités en se dotant d'une fonction de production avec l'ouverture d'usines *Coop* (textile, chaussures, conserveries, chocolaterie, beurrerie, savonneries, etc.) et en créant sa propre marque distributeur (MDD), du même nom (Celle, 2020). Cette phase d'expansion se poursuit jusque dans les années 1950, où « le mouvement est composé d'environ 800 sociétés coopératives, disposant de 8 000 magasins. En 1954, le chiffre d'affaires représente environ 140 milliards de francs, et il est en croissance soutenue chaque année » (Draperi, 2017, p.43). On peut ainsi distinguer plusieurs enseignes selon les formats de magasin : (i) PointCoop qui sont des épiceries, souvent en vente au comptoir, implantées dans des quartiers ou des villages et proposant une offre alimentaire restreinte ; (ii) SuperCoop qui sont des supérettes ou des petits supermarchés en libre-service implantés dans des petites villes ou des quartiers de grandes villes et proposant exclusivement des produits alimentaires ; (iii) Maxicoop qui sont des supermarchés implantés dans des villes moyennes ou des petites villes avec une offre alimentaire et non alimentaire ; (iv) Rond Point, les quelques hypermarchés ouverts par la FNCC, implantés dans des moyennes et grandes agglomérations et dont l'attractivité s'exerce sur un large bassin de population (Soumagne, 1991). Le réseau Coop se compose principalement de PointCoop et de SuperCoop, soit de surfaces de vente de taille modeste proposant principalement des produits alimentaires et embauchant peu de personnel. En effet, comme étudié dans la prochaine partie, les ouvertures des enseignes Maxicoop et Rond Point dans la seconde moitié du XX^e siècle s'inscrivent quant à elles dans une stratégie de modernisation du réseau (Celle, 2020), en réaction à l'importation des nouvelles méthodes marchandes et l'ouverture des premières grandes surfaces en France.

Du fait de leur implantation nationale et la diversification de leurs activités, les coopératives de consommateurs qui composent le mouvement *Coop* apparaissent au cours du XX^e siècle comme des acteurs incontournables du processus de structuration du secteur de la distribution alimentaire en France. Elles participent aux évolutions commerciales de l'époque ainsi qu'à l'évolution des règles juridiques qui encadrent leur activité. À la fois intégrées au régime d'accumulation et exerçant une fonction critique, elles sont parvenues à gagner en autonomie au cours du XX^e siècle par la mobilisation de principes, de règles et de logiques coopératives qui leur sont propres (Bodet & Lamarche, 2020). En opposition aux principes capitalistes dominants, ce mouvement entend construire un espace différencié et critique à partir de la production de normes spécifiques au sein du secteur (« juste prix », ristourne, démocratie, etc.). Immergé dans les mondes marchands et militants, le mouvement doit parvenir à faire coexister

ses principes politiques fondateurs avec les exigences économiques et commerciales qui incombent à sa fonction de distributeur.

On retrouve cette même tension dans les projets de supermarché coopératif et participatif étudiés (voir chapitre 3). Bien qu'aujourd'hui chaque collectif se centre sur sa propre réussite, les discours des dirigeant·es de projets de supermarché coopératif et participatif sont empreints d'une revendication de cet héritage coopératif et d'une volonté de s'inscrire dans un mouvement plus large en favorisant des formes de mutualisation, comme l'ont fait les coopératives historiques. C'est notamment le cas d'un dirigeant de La Louve, Evan, 53 ans, qui identifie clairement les figures repoussoirs du XX^e siècle tout en défendant un héritage plus ancien.

Evan, 53 ans, dirigeant salarié de La Louve, supermarché coopératif implanté à Paris qui compte 9 000 membres et emploie treize salariées

Une autre façon dont on le dit est : est-ce que la personne est intéressée pour créer un complément, pour les systèmes de distribution alimentaire existants, ou pour les remplacer. [...] Nous on veut remplacer à la fois Franprix et Naturalia, on veut faire en sorte qu'on n'a pas besoin de faire ses courses dans des magasins comme ça. [...] Sur le plan global, comme l'histoire des coopératives de consommateurs, on veut bouffer les parts de l'économie capitalistique, pour que ça passe à une économie qui n'enrichit pas des personnes qui n'ont pas besoin d'être encore plus enrichies.

Bien qu'agissant aux marges, la volonté exprimée est de s'immiscer au sein du secteur afin de concurrencer et de capter les parts de marché des supermarchés et hypermarchés conventionnels selon une logique de substitution. Alors qu'historiquement l'arrivée de la grande distribution a entravé l'autonomie relative des coopératives de consommation au sein du secteur, l'enjeu actuel est de redonner un nouvel essor à la coopération de consommation en s'appuyant en partie sur les stratégies des distributeurs conventionnels. Afin d'appréhender les projets de supermarché coopératifs et participatif comme une hybridation de ces deux modèles de distribution, la prochaine partie revient sur l'épisode qui a vu naître la grande distribution et disparaître le mouvement Coop, rebaptisé « colosse aux pieds d'argiles⁸⁶ ».

II. La grande distribution comme modèle socio-productif fordiste dominant du secteur de la distribution alimentaire

Le début de la seconde moitié du XX^e siècle se caractérise par un accroissement massif de la production et de la consommation en France. Cette croissance a été rendue possible par la mise

⁸⁶ Source : exposition « consommer coop » au CEDIAS en collaboration avec la FNCC, 20 au 23 novembre 2023.

en place de modes de production standardisés, et par le développement d'une norme salariale relevant d'un compromis fordiste (Boyer, 2015). Ces transformations du système productif vont permettre l'émergence de la vente en libre-service, présentée comme une innovation commerciale. En effet, « la vente en libre-service est liée au passage d'un mode de production artisanal à un mode de production industriel, qui permet de proposer des produits standardisés, conditionnés et pesés » (Allain & Chambolle, 2003, p.27). La grande distribution moderne s'est précisément développée en tant que volet commercial du fordisme. Le but de l'ouverture des supermarchés et des hypermarchés en libre-service était d'écouler la production de masse auprès de consommatrices et de consommateurs indifférenciés selon un régime de croissance extensif (Moati, 2011). Cela a été rendu possible par l'adoption d'un certain nombre de dispositifs de gestion issus des États-Unis. Cette partie s'intéresse à la « révolution commerciale » parvenue durant les Trente Glorieuses qui a profondément transformé le paysage commercial français : les coopératives de consommation ont été marginalisées au profit des entrepreneurs ayant importé le modèle de la grande distribution en France (Daumas, 2020).

II.1. La naissance de l'hypermarché en France

Aux États-Unis, la grande distribution apparaît dans les années 1930 avec l'ouverture des premières grandes surfaces en libre-service implantées en périphérie des villes (Strasser, 1989). Alors qu'en France, dans les années 1950, période où émergent les premiers magasins *discount* et les supermarchés, c'est le commerce indépendant qui domine avec de petites boutiques en centre-ville n'employant parfois aucun·e salarié·e. En effet, malgré le développement récent du libre-service, sa mise en place reste assez marginale à l'échelle nationale.

« Établissement de vente au détail en libre-service couvrant plus de 400 mètres carrés et réalisant plus de deux tiers de son chiffre d'affaires dans l'alimentaire, le supermarché se distingue aussi par l'emploi des méthodes de ventes dites « modernes » et « visuelles ». Les premiers supermarchés apportent donc un lot de nouveautés dans le commerce français. Toutefois, leur politique commerciale ne s'avère pas innovante. Leurs marges et leurs prix demeurent en effet similaires à ceux des magasins traditionnels et les supermarchés participent à une modernisation essentiellement esthétique de l'appareil commercial. » (Jacques, 2017, p.134)

Les supermarchés s'apparentent à l'époque à des magasins en libre-service avec une surface de vente conséquente, plus de 400 m², mais les économies d'échelles réalisées sont trop faibles pour que les enseignes soient compétitives en termes de prix vis-à-vis du commerce

indépendant. Tandis que les magasins *discount* sont principalement des magasins au format épicerie ou supérette implantés en centre-ville, où les marges appliquées sont réduites, tout comme les services proposés à la clientèle. Cette formule, limitée à des petites unités commerciales, a été mise en place par Edouard Leclerc avec la création d'un réseau de commerçants et a permis de proposer des prix plus faibles que dans les magasins succursalistes, notamment dans les enseignes *Coop*. Mais la zone de chalandise de ces magasins, soit la zone géographique d'où provient la majorité de sa clientèle, reste limitée en raison d'une offre alimentaire plutôt restreinte.

Ces deux dispositifs appliqués isolément n'ont pas permis aux distributeurs d'accroître leurs bénéfices sur les produits commercialisés et de s'imposer comme modèle socio-productif dominant au sein du secteur. Mais c'est justement l'application simultanée de ces techniques de vente qui vont faire le succès de l'hypermarché. Comme l'explique Tristan Jacques « la réunion du libre-service et du *discount* sur une très grande surface de vente s'effectue finalement grâce à une implantation peu coûteuse en périphérie urbaine, et elle est l'œuvre de Carrefour, en 1963 » (Jacques, 2017, p.134). Ce magasin implanté à Sainte-Geneviève-des-Bois en région parisienne est le premier hypermarché français et a connu un succès considérable dès son ouverture en 1963. Ses fondateurs sont Marcel Fournier, Jacques et Denis Deffroy, des entrepreneurs issus de deux familles de commerçant·es qui se sont unies pour créer cette enseigne (Villermet, 1991).

II.1.a. L'importation des nouvelles méthodes marchandes en France

Cette réussite est le résultat de la juxtaposition de plusieurs méthodes et stratégies nouvelles. Ces techniques commerciales sont directement importées des États-Unis, par les entrepreneurs eux-mêmes, où les supermarchés et les hypermarchés prolifèrent depuis déjà quelques décennies. Alors qu'en France dans les années 1950 le paysage commercial est semblable à celui d'avant-guerre où l'on continue de vendre au compte-goutte (Thil, 2000), outre-Atlantique la « révolution commerciale » qui marque l'avènement de la grande distribution et de la consommation de masse est déjà engagée. Ainsi Marcel Fournier, Jacques et Denis Deffroy, comme d'autres entrepreneurs par la suite, profitent de la diffusion de nouvelles méthodes marchandes américaines pour les appliquer en France. Cette diffusion résulte notamment de l'organisation des séminaires *Modern Merchants Methods* (MMM), organisés par l'entreprise National Cash Register (NCR), une entreprise de caisses enregistreuses. Ces séminaires ont lieu à Dayton dans l'Ohio, entre 1957 et la fin des années 1960. Ils s'apparentent à des stages de

plusieurs jours à destination d'entrepreneurs du commerce issus de différents pays et où sont vantés les mérites du libre-service. L'animateur de ces séminaires est Bernard Trujillo, né en 1920 en Colombie. Il a fait des études de droit avant d'être embauché comme traducteur à la NCR. Il est principalement connu pour avoir fait la promotion de la grande distribution à l'occasion des séminaires *Modern Merchants Methods*, où il critique avec véhémence les méthodes commerciales de ses auditeurs pour vanter celles qui font le succès de l'hypermarché et du supermarché aux États-Unis (Thil, 2000). Ainsi, « ces séminaires MMM ont laissé une relative postérité en France et Trujillo reste connu comme le "gourou de la distribution". » (Jacques, 2017, p.131). Les entrepreneurs, venus du monde entier pour l'écouter, repartent avec un florilège de conseils et de techniques, parsemés de phrases chocs, au sujet de la stratégie à conduire et de la façon d'organiser la politique-produit, la production et le travail au sein des magasins.

Bernard Trujillo préconise l'implantation des magasins en périphérie urbaine et non plus au cœur des villes, ce qui permet une réduction du coût foncier considérable pour les distributeurs. Une aubaine rendue possible par la généralisation de la voiture particulière au sein de la population française, qui permet une mobilité accrue des consommateurs et consommatrices, et donc augmente le nombre de kilomètres parcourus pour faire ses courses (Beauvais, 2004). Cette évolution du mode de vie de la population française est centrale pour comprendre l'avènement de la grande distribution, d'ailleurs l'une des citations célèbres de Bernard Trujillo est « *no parking, no business* » (Thil, 2000, p.117). L'implantation en périphérie urbaine sur des terrains jusque-là non construits et le faible coût du foncier, permettent aux distributeurs d'ouvrir des surfaces de vente plus vastes que de coutume pour l'époque. La taille des magasins s'agrandit, l'hypermarché se distingue notamment du supermarché par sa surface de vente, à savoir plus de 2 500 mètres carrés en libre-service, où déambulent les consommateurs et consommatrices. Une nouveauté qui bouscule l'organisation productive et qui s'accompagne de nouveaux dispositifs tels que la présence de caddies visant à augmenter le nombre de produits composant le panier moyen des consommateurs et consommatrices (Cochoy & Grandclément, 2006), ou de caisses enregistreuses à la sortie du magasin, d'où un intérêt économique majeur pour la NCR de diffuser la vente en libre-service dans différents pays du monde. La promesse de l'hypermarché en matière de politique-produit se résume alors dans la formule « tout sous le même toit », dans la mesure où sont proposés aussi bien des produits alimentaires que des produits non alimentaires. L'intérêt pour les consommateurs et

consommatrices est de pouvoir réaliser l'intégralité de ses courses du quotidien en une seule fois grâce à la multiplicité des produits vendus et des gammes proposées dans les rayons.

D'un point de vue stratégique, comme le résume Philippe Moati, le modèle repose « en front-office, sur la promesse de prix bas et, en back-office, sur la mobilisation de leviers assurant la compression des coûts et la vitesse de rotation du capital circulant » (Moati, 2011, p.175). En d'autres termes, pour vendre peu cher il faut vendre beaucoup et vendre vite. L'absence d'intervention d'un vendeur ou d'une vendeuse, la vente de produits préemballés, la multiplication et la rationalisation des linéaires de vente en libre-service, l'affichage des prix, l'utilisation des caddies, le développement du marketing et de la publicité, ainsi que la présence des caisses enregistreuses à la sortie, sont autant d'éléments qui permettent aux distributeurs de réduire les frais de personnel et d'aménagement du magasin. Outre les aspects logistiques, les tâches salariales au sein des unités commerciales se restreignent à de la manutention. De plus, pour réaliser des économies d'échelles auprès de leurs fournisseurs, les distributeurs achètent en masse et stockent dans leurs entrepôts, d'où la célèbre formule de Bernard Trujillo « empilez haut et vendez bas » (Thil, 2000, p.17). La compression des coûts, l'absence de services proposés et l'opulence de biens standardisés sont ce qui permet de proposer des produits compétitifs en termes de prix et de concurrencer le commerce indépendant et succursaliste. Une autre formule choc de Bernard Trujillo est « des îlots de pertes dans des océans de profits » (*ibid.*, p.117). C'est le principe des produits d'appel, cela signifie qu'il faut réduire les marges sur les produits phares afin d'attirer les consommateurs et consommatrices dans le magasin, et augmenter la marge sur les produits moins prisés. Cette stratégie ne vise pas la satisfaction des clients et clientes, mais la concentration du capital et la maximisation du profit grâce à la rationalisation des activités. Bernard Trujillo déclare, dans un article de *L'Épicerie française* du 11 mars 1961, « Interrogez 100 personnes : 85 % d'entre elles connaissent le prix de 10 articles et 15 celui de 45. Vous en avez 5 000, mais vous serez jugés sur le prix des 45 seulement⁸⁷ ». Selon une logique de compétitivité-prix, c'est donc sur ces articles que le distributeur doit proposer des prix bas. Ce principe de discrimination tarifaire est encore utilisé aujourd'hui, même si le code de commerce interdit la revente de produits à perte depuis la loi du 2 juillet 1963.

⁸⁷Source : *L'Épicerie française*, « L'oracle de la distribution fait des aveux », 799, samedi 11 mars 1961 (Jacques, 2017, p. 140)

II.1.b. La stratégie « volume » des usines à vendre

Au cours de cette période, la grande distribution, dont la figure centrale est l'hypermarché, apparaît comme une extension du fordisme. Son émergence dans la deuxième moitié du XX^e siècle avait pour but d'écouler la production de masse auprès de consommatrices et de consommateurs indifférenciés selon un régime de croissance extensif : « à partir du moment où les machines déversèrent les marchandises en masse et à bas prix, il fallut trouver des formules permettant de vendre au rythme des machines, vite et bon marché » (Thil, 2000, p.16)

La logique au cœur de cette dynamique productive est de transposer des principes industriels au tertiaire pour créer ce que l'historien Jean-Claude Daumas appelle des « usines à vendre » (Daumas, 2006b). C'est une stratégie « volume » qui est à l'origine de ce modèle, comme expérimenté au préalable par Henry Ford dans l'automobile, elle repose sur la réalisation d'économies d'échelle qui consiste à accroître les volumes de ventes pour répartir les coûts fixes sur l'ensemble de l'activité et ainsi réduire les coûts unitaires (Boyer & Freyssenet, 2000). Outre la répartition des coûts, l'achat de produits en grande quantité offre un autre avantage puisque cela permet d'augmenter le pouvoir de négociation du distributeur auprès de ses fournisseurs, d'augmenter les « marges arrières⁸⁸ » et donc le profit réalisé (Baret, 1994). Cette stratégie « volume » sera ensuite complétée par une stratégie « diversité », comme l'expose la troisième partie de ce chapitre, qui consiste à diversifier l'offre afin « d'élargir la demande à tous les clients solvables en répondant à leurs attentes propres » (Boyer & Freyssenet, 2000, p.17). Les nouvelles méthodes marchandes issues des États-Unis et appliquées en France par Carrefour d'abord, puis Leclerc ou encore Auchan, visent à créer les conditions socio-productives pour répondre à ces ambitions stratégiques. Cette mise en cohérence des moyens socio-productifs avec les fins visées aboutit à un modèle socio-productif caractérisé par : (i) une politique-produit qui repose sur l'opulence de biens standardisés à bas coût, une multiplication des gammes proposées, une division des activités logistiques et commerciales (Daumas, 2006b ; 2018) ; (ii) une relation salariale fordiste basée sur une division sociale et technique du travail, où les salarié·es bénéficient d'un retour sur les gains de productivité et les bénéfices réalisés par l'entreprise (Benquet, 2013 ; Benquet 2015) ; (iii) une organisation

⁸⁸ C'est un levier pour baisser les prix de vente des fournisseurs aux distributeurs. Ces marges arrières, aussi appelées coopérations commerciales, sont principalement des rémunérations de services qui consiste à mettre en valeur les produits du fournisseur par l'enseigne (promotions, publicité, catalogue, tête de gondole, animations commerciales, etc.).

productive qui vise la réduction des coûts liés à l'activité, la réalisation d'économies d'échelle et l'accroissement de la vitesse de circulation du capital circulant (Moati, 2001).

Le modèle socio-productif de la grande distribution, issu des États-Unis, a donc été importé par de nouveaux entrepreneurs au sein du secteur, tels que Marcel Fourier et les frères Deffroy, à la tête de Carrefour, ou encore Gérard Mulliez, à la tête d'Auchan. Ces derniers ont appliqué dans leurs magasins les MMM, ces Méthodes Marchandes (dites) Modernes qui ont pour objectif d'accroître l'efficacité, la productivité et la rentabilité des unités commerciales. Ces objectifs et méthodes sont toujours d'actualité et se retrouvent également dans le modèle des supermarchés coopératifs et participatifs à l'appui d'une division des activités logistiques et commerciales, d'une multiplication des gammes proposées (voir chapitre 4), d'une division sociale et technique du travail (voir chapitre 5), et enfin de la recherche d'économies d'échelle par une gestion efficace et standardisée de l'organisation (voir chapitre 6). Néanmoins, le succès des MMM depuis la seconde moitié du XX^e ne résulte pas seulement d'innovations économiques et commerciales, mais bien d'un contexte institutionnel particulier, favorable au développement des grandes surfaces.

II.2. La modernisation du commerce français, un objectif de politique publique

Le succès des nouvelles méthodes marchandes en France n'est pas uniquement le produit de réussites entrepreneuriales. La seconde moitié du XX^e siècle, dans le contexte d'après-guerre, est d'abord particulière du point de vue des évolutions productives et sociales, notamment avec l'accroissement de la consommation des ménages français. De plus, la France ayant été accompagnée par les États-Unis au cours de cette période de reconstruction, cela a marqué les politiques publiques et participé à un processus de libéralisation économique. Ce contexte institutionnel particulier a donc été favorable à une « modernisation » du commerce français et, *in fine*, à l'évolution du paysage commercial en faveur de la grande distribution.

II.2.a. Conditions sociales et productives de l'émergence de la grande distribution

L'émergence de la grande distribution en France s'est faite dans un contexte de profond changement des systèmes productifs. La période d'après-guerre a été marquée par l'influence des États-Unis, via le plan Marshall et les missions de productivité destinées à assurer redressement économique du pays (Bossuat, 1999). Face au constat d'un « retard français » par des élites économiques et politiques, un programme d'action est élaboré pour « moderniser les

structures économiques et sociales » ce qui a donné lieu à la mise en place de 500 missions entre les années 1949 et 1959 prenant la forme de voyages d'études aux États-Unis à destination des hauts fonctionnaires et des dirigeants économiques (Cristofalo, 2008). Au cours de la période, se conjuguent des exigences de reconstruction et de planification qui s'incarnent dans des grands projets industriels afin de favoriser le plein emploi et l'équipement des ménages français (Jany-Catrice, 2019). Le contexte de reconstruction et la volonté du gouvernement français de redynamiser son économie ont donc été favorables aux mutations du paysage commercial et à l'importation de méthodes issues des États-Unis.

Au-delà des aspects productifs, d'importantes évolutions sociales modifient profondément les pratiques de consommation de la population française. La période fordiste qui s'étend de la fin de la seconde guerre mondiale au milieu des années 1970, aussi appelée les Trente Glorieuses (Fourastié, 1979), a été marquée par un accroissement important de la consommation des ménages.

« Progrès de l'urbanisation, salarisation croissante, développement du travail des femmes, élévation du revenu national réel moyen par tête, doublement du budget annuel moyen du consommateur entre 1950 et 1968, recul des dépenses d'alimentation, progression de l'équipement des ménages en réfrigérateur et automobile, autant de mutations des modes de vie des Français pendant les Trente Glorieuses ; elles sont à l'origine de l'émergence d'une « norme de consommation » favorable au développement de la consommation de masse, dont témoigne l'évolution de l'indice des prix de l'Insee, qui passe de 34 articles en 1946 à 295 en 1970. » (Daumas, 2006a, p.58)

La standardisation des processus productifs et les gains de productivités réalisés se sont traduits par une baisse des prix et la hausse des revenus (Daumas, 2018). Cette période historique, marquée par l'évolution des conditions matérielles des Français et Françaises, est souvent décrite comme l'émergence de la consommation de masse en raison de la généralisation de la voiture particulière, l'accroissement du taux d'équipement, ou encore la progression des dépenses de loisirs. Avec elle, s'impose également la « figure du consommateur », à la fois en tant que label politique dans le débat et champ politique, figure juridique reconnue et définie par le droit et client en tant qu'acteur de la relation marchande (Pinto, 2013).

II.2.b. Eloge du consommateur et de la concurrence

Dans la théorie économique néo-classique, « le consommateur » est représenté comme un acteur rationnel défini par ses préférences individuelles cherchant à maximiser son utilité

compte tenu de sa contrainte budgétaire. L'individu dispose de ressources qu'il est libre de mobiliser au vu de cette maximisation. Mais cette conception du rôle du consommateur et de la consommatrice ne s'est pas limitée à la théorie : elle a grandement influencé la manière d'organiser les échanges dans la société. Certains auteurs défendent même l'idée d'une performativité de la théorie économique (Callon & Muniesa, 2013). De telle manière que le droit à la consommation a été institué comme un vecteur du marché, c'est pourquoi Louis Pinto parle de « fiction juridique du consommateur » (Pinto, 2013). Le sociologue illustre son propos par une intervention de Valéry Giscard d'Estaing, alors ministre de l'Économie, au salon des consommateurs en 1972.

« Ainsi Valéry Giscard d'Estaing montre que la défense des consommateurs – par eux-mêmes et par l'État qui les soutient – est un élément positif pour l'économie : "Il appartient au consommateur de faire contrepoids à toutes les forces qui s'opposent à un fonctionnement clair du marché, qui cherchent à conserver, par des procédés divers, soit des situations de monopole, soit des rentes de situation locale, à limiter ou à masquer la concurrence, qui pourtant améliore la qualité des produits et réduit les prix". » (Pinto, 2013, p.7)

La défense de l'intérêt des consommateurs et consommatrices consiste à assurer les principes de la libre concurrence, reconnue comme permettant une allocation optimale des ressources et donc comme leur étant favorable. Le droit à la consommation apparaît comme une injonction à la transparence de l'information pour garantir une certaine symétrie entre producteur·ice et consommateur·ice, soit la mise en place des conditions permettant à ce dernier ou cette dernière d'opérer des choix rationnels. Alors que la concurrence est perçue comme servant l'intérêt général, le rôle du consommateur ou de la consommatrice est de contrer les défaillances du marché par l'exercice de son pouvoir économique. En théorie, il est exercé par la formulation et l'exécution d'arbitrages incarnés dans les choix de consommation des individus. L'émergence de « la figure abstraite du consommateur » dans la deuxième moitié du XX^e siècle vise à assurer la prospérité économique du pays, en tant que garante de l'exercice de la libre concurrence sur le marché. Cette idéologie consumériste naissante a participé à transformer le paysage commercial toute cette seconde moitié du XX^e siècle.

« La conception néo-libérale d'une concurrence centrée sur la figure abstraite du consommateur n'a pas été le seul modèle mobilisé dans l'encadrement du marché de la grande distribution. À précédé ce modèle, qui a dominé la régulation de la distribution au cours des années 1970, un registre de justification de l'expansion de la grande distribution fondé sur la modernisation des structures de l'économie française et la lutte contre l'inflation. » (Billows, 2016, p.72)

Les pouvoirs publics ont donc joué un rôle important dans l'expansion de la grande distribution au cours de la période. Alors que le régime fordiste s'impose après la Seconde Guerre mondiale, l'État va intervenir sur le marché avec la volonté de moderniser les structures commerciales françaises. La décision de réformer le commerce français est prise en 1959, et c'est en 1963 que Valéry Giscard D'Estaing, alors ministre des Finances et des Affaires économiques, prononce un discours promouvant le « remembrement commercial » lors des Assises nationales du commerce.

« Il est évident qu'une politique tendant à diminuer le coût de la distribution risque de remettre en cause, dans une certaine mesure, la structure même de l'appareil de distribution. Il n'est pas question ici de porter une condamnation même à long terme, du commerce indépendant et de prévoir une élimination progressive de celui-ci par des formes plus capitalistes. Toute action de modernisation exige une adaptation des structures, mais au lieu de laisser se développer sans limites le courant désordonné de concentration commerciale, il importe de déterminer, ainsi que cela se fait dans le secteur agricole, la taille optimum des entreprises et de favoriser le développement des entités commerciales les mieux adaptées aux conditions économiques nouvelles. J'attache ainsi un intérêt tout particulier au problème du remembrement commercial qui seul permettra au secteur de la distribution français d'aborder dans de bonnes conditions la concurrence dans le marché commun. L'aide gouvernementale dans le domaine du crédit notamment doit permettre aux commerçants individuels de se grouper et de constituer par la fusion de plusieurs magasins voisins des entités viables et productives. » (Extrait du discours d'ouverture des Assises nationales du Commerce de Valéry Giscard d'Estaing, 9 juillet 1963 (AN, 19910028/1))

Pour promouvoir la modernisation du commerce, l'État favorise la concurrence verticale au sein du secteur pour encourager la diminution des prix au nom de la défense des consommateurs et consommatrices. Comme l'explique Louis Franck, directeur général des prix et des enquêtes économiques au sein du ministère de l'Économie de 1947 à 1962 : « un excès de points de vente est évidemment peu favorable à l'abaissement des prix. Plus il y a d'établissements commerciaux, moins le chiffre d'affaires de chacun d'eux est élevé et plus la marge unitaire prélevée à la vente est forte, pour permettre à l'entreprise de subsister » (Franck, 1979, p.102). Pour la direction générale des Prix, il faut donc favoriser la concentration avec l'agrandissement des surfaces de vente et l'intensification du recours au *discount*. C'est la raison pour laquelle, alors que les magasins Leclerc connaissent des boycotts répétés de la part des fournisseurs, des décrets vont être publiés en 1953 et 1958 pour être appliqués en 1960 avec la circulaire Fontanet, concernant l'interdiction du refus de vente ainsi que l'interdiction pour les fournisseurs de fixer des prix minimums.

De cette manière, « en commentant de manière claire et inédite un décret de 1958 interdisant le refus de vente et les prix imposés entre un fournisseur et un commerçant détaillant, cette circulaire a en effet garanti un rapport de force favorable aux distributeurs dans leurs négociations avec les industriels » (Jacques, 2016, p.47). Cette politique a également fortement impacté la concurrence horizontale au sein du secteur. Elle a avantagé le développement des supermarchés et des hypermarchés dans la mesure où leurs capacités de négociation étaient bien supérieures à celle des commerçant·es indépendant·es et des chaînes succursalistes en raison de la supériorité des volumes achetés aux fournisseurs (Billows, 2016).

II.3. L'hégémonie de la grande distribution au détriment des coopératives de consommateurs

L'accroissement de la concurrence au sein du secteur dans les années 1960 et 1970, l'arrivée du *discount* et des grandes surfaces (Baret, 1994), vont avoir pour conséquence de ralentir la croissance et la dynamique de renouvellement du parc commercial *Coop*. À la suite de ces transformations et de la volonté de la France de moderniser son parc commercial dans la seconde moitié du XX^e siècle, la FNCC a été grandement impactée puisqu'elle est contrainte de réagir et de s'adapter rapidement à ce contexte institutionnel mouvant. La poursuite de cette stratégie va alors entraîner sa chute au milieu des années 1980.

II.3.a. Le pari coopératif des grandes et moyennes surfaces (GMS)

L'économie coopérative au milieu du XX^e siècle se structure principalement autour des enseignes PointCoop, des magasins de proximité modestes avec peu de main-d'œuvre salariée. À l'époque le commerce traditionnel privé se caractérise encore essentiellement par des petits commerces implantés en centre-ville, employant une ou deux personnes, et caractérisés par de la vente au comptoir (Allain & Chambolle, 2003). Ainsi, au moment où la « révolution commerciale » survient, les coopératives de consommation sont inégalement dotées et modernisées au sein du mouvement et les dirigeants n'ont pas considéré les changements qui étaient en train de s'opérer au sein du secteur (Soumagne, 1988; Bondue, 1989). Alors que de nouveaux acteurs s'y immiscent, à l'image de Leclerc ou de Carrefour, les enseignes *Coop*, elles, continuent de plébisciter le commerce de proximité et peinent à investir dans l'ouverture de supermarchés et d'hypermarchés. Comme le reprend la figure 2.3, au cours de la première moitié des années 1980, alors que la concurrence s'exacerbe, aucune position dominante ne se décèle au sein du secteur que ce soit au profit des distributeurs historiques ou de ceux émergents.

Figure 2.3 – Parts des groupes et sociétés de distribution dans les ventes au détail sur le plan national en 1984

— Tableau 1 —

Parts des groupes et sociétés de distribution dans les ventes au détail au plan national en 1984
 ● Vente du commerce de détail en 1984 : 1.181 milliards 986 millions de F

Désignation des sociétés et groupes	CA TTC global 1984 (milliers de F)	Part dans le commerce de détail (%)	Désignation des sociétés et groupes	CA TTC global 1984 (milliers de F)	Part dans le commerce de détail (%)
Alsacienne de supermarchés (I)	4.110.730	0,35	Genty Cathiard	4.870.000	0,42
Auchan (*)	22.000.000	1,87	Guyenne et Gascogne	3.364.000	0,29
Bazar de l'Hôtel de Ville	3.466.000	0,30	Intermarché (*)	27.243.000	2,31
Camit	2.720.038	0,24	Leclerc (*)	45.500.000	3,85
Carrefour	34.750.000	2,94	Montlaur (*)	3.200.000	0,28
Casino (*)	18.600.000	1,58	Nouvelles Galeries-Uniprix (*)	12.000.000	1,02
Cédis	7.575.730	0,65	Paris-France	2.904.000	0,25
Codex-Una	15.600.000	1,32	Primistères - Félix Potin	4.107.000	0,35
Comptoirs Modernes	9.900.000	0,84	Promodès (*)	13.400.000	1,14
Coopérateurs de Champagne	3.301.300	0,28	Quelle (*)	1.700.000	0,15
Coopérateurs Flandres et Artois	1.470.500	0,13	Radar (*)	9.000.000	0,77
Coopérateurs de Normandie (*)	2.430.000	0,21	Rallye (*)	7.700.000	0,61
Coopérative régionale			Redoute (La)	9.100.000	0,77
Charentes Poitou	3.611.900	0,31	Ruche Méridionale (La)	3.000.000	0,26
Coopérative Rhône-Méditerranée	1.307.500	0,12	Sté Européenne de Supermarché (*)	3.100.000	0,27
Coria (Branche Hypermarchés)(*)	14.300.000	1,21	Sodim	2.676.820	0,23
Darty	4.306.315	0,37	Unico (*)	16.500.000	1,40
Disco (*)	6.700.000	0,57	Unidis (*)	2.100.000	0,18
Docks de France	15.748.000	1,34	Union des Coop d'Alsace	2.585.500	0,22
Economats du Centre	3.719.450	0,32	Union des Coop Ile-de-France	1.074.200	0,10
Euromarché	19.587.600	1,66	Union des Coop Lorraine	3.516.900	0,30
Fnac	2.700.000	0,23	Union des Coop Picardie	1.174.700	0,10
France-Printemps-Prisunic (*)	10.500.000	0,89	Union des Coop du Nord	1.913.300	0,17
Galerias Latayette-Inno-Printemps	12.200.000	1,04			

(*) Estimations IFLS exercice 1984

N° 1005-1006/LSA/PAGE 35

Source : LSA, Décembre 1995, n°1005, Spécial distribution : « Distribution française en 1984 : pas de position dominante »

Bien qu'individuellement Leclerc (3,84 %), Carrefour (2,94 %) Intermarché (2,31 %) et Auchan (1,87 %) détiennent les parts les plus élevées dans le commerce détail en 1984, l'ensemble du mouvement Coop détient encore 2,14 % des parts (figure 2.3). À l'arrivée des nouvelles méthodes marchandes en France, la FNCC cherche à les appliquer en adoptant une stratégie basée sur l'isomorphisme mimétique pour conserver ses parts de marché. Plutôt que de cultiver la différence des coopératives de consommateurs, le mot d'ordre de la fédération est l'extension du libre-service, l'agrandissement des magasins et l'ouverture de supermarchés et d'hypermarchés. En 1982 le réseau commercial compte 1 276 points de vente « (y compris 43 hypermarchés et 363 supermarchés), dont 51 Rond-Point, 98 Maxicoop (62 dépassant le seuil fatidique des 1 000 m² de surface de vente), 265 supermarchés Coop, 5631 Point-Coop (dont les deux tiers en libre-service)⁸⁹ ». Au cours de cette année, le parc commercial qui correspond à une surface totale de presque un million de mètres carrés a été étendu de 30 000 m² grâce aux investissements de la FNCC pour développer les enseignes Rond-Point et Maxi-Coop. En plus de l'implantation de quatre hypermarchés, plusieurs enseignes ont été agrandies pour atteindre le format de supermarché. Ainsi, dans un article de 1983 du journal *Point de Vente*, les efforts d'investissements de la FNCC sont présentés comme importants : « en dix ans, le nombre de

⁸⁹ Source : *Point de vente*, Septembre 1983, n°250 : « Si on parlait des Coop... »

supermarchés de ce réseau est passé de 204 à 363 unités (+77,9 %) [et] celui des hypermarchés évolue encore plus spectaculairement : 43 unités en 1982 contre 12 en 1972 (+258 %). Les hypermarchés et supermarchés réalisent, à parts égales (23,5 % pour les premiers, 23,7 % pour les seconds), près de la moitié du chiffre d'affaires total⁹⁰ ».

Malgré une volonté nationale de diversification et des plans d'investissements portés par la fédération, l'ouverture des premiers supermarchés coopératifs au milieu du XX^e siècle se fait de façon sporadique et inégale selon les fédérations régionales qui conservent leur autonomie. La stratégie n'étant pas structurée à l'échelle nationale, les fusions et les regroupements peinent à s'établir. Les efforts de modernisation réalisés par le mouvement *Coop*, au même titre que les autres groupes succursalistes, s'apparentent plutôt à des actions symboliques qu'à une réelle refonte stratégique du mouvement à l'échelle nationale, comme le souligne le journaliste Frédéric Carlier-Lossouarn, spécialiste de la grande distribution (Carlier-Lossouarn, 2007). Ainsi, la conduite d'une stratégie « volume » comme l'emploi des nouvelles méthodes marchandes ne concernent qu'une partie des enseignes *Coop*, présentées comme des faire-valoir, alors que la majorité des enseignes restent des petites surfaces où est encore parfois pratiquée la vente au comptoir.

II.3.b. La chute d'un « colosse aux pieds d'argile⁹¹ »

Dans cette course à l'ouverture de grandes surfaces, les coopératives de consommation qui composent le mouvement sont éclatées sur le plan géographique et d'importantes dissymétries entre les fédérations régionales s'observent. En effet, les efforts d'investissement dans la grande distribution sont inégaux, nombre d'unités commerciales n'ont pas adopté le libre-service ni le *discount*, et les ventes plafonnent (Soumagne, 1988). Autour de 1985 et 1986, les *Coop* vont connaître une crise qui va remettre en question l'avenir du mouvement. Les difficultés lancinantes des dernières années (endettement, rigidité décisionnelle, restructuration retardée, paralysie des dirigeants, asymétrie, etc.) vont être accentuées par la concurrence exacerbée qui caractérise le secteur à l'époque. Les enseignes sont dès lors victimes du délaissement des consommateurs et consommatrices, alors même qu'elles pensaient pouvoir compter sur la fidélité de leur clientèle du fait de leur statut coopératif (Bondue, 1989).

⁹⁰ Source : *Point de vente*, Septembre 1983, n°250 : « Si on parlait des Coop... »

⁹¹ Expression employée pour désigner le mouvement Coop dans le cadre de l'exposition « consommer coop » au CEDIAS en collaboration avec la FNCC, 20 au 23 novembre 2023

« En période de mutations commerciales rapides, les vertus du fonctionnement démocratique des coopératives (un homme, une voix) sont vécues comme autant de rigidités qui retardent les prises de décision de fermeture des magasins. La force des organisations syndicales, et en particulier de la CGT, retarde également les restructurations inévitables au niveau du siège et des entrepôts. La fusion nécessaire des sociétés est elle-même entravée par des rivalités personnelles entre dirigeants jaloux de leurs prérogatives. [...] L'insuffisance chronique de fonds propres, liée à l'importance des plus-values restituées aux sociétaires sous forme de ristourne ou restituées aux œuvres sociales, a conduit les coopératives à un endettement excessif pour moderniser en catastrophe leur parc de magasins et créer eux aussi des hypermarchés. Or dans bien des cas, la lourdeur des charges financières dues n'est pas compensée par une amélioration attendue du chiffre d'affaires. Cette crise exogène et endogène au succursalisme alimentaire, dont les fondements comme on le voit sont multiples, est à l'origine des processus de désuccursalisation accélérée des réseaux. » (Bondue, 1989, p.60-61)

En raison du caractère tardif et hétérogène des regroupements selon les sociétés régionales, la FNCC traverse une crise au milieu des années 1980 qui érode le mouvement coopératif. Face à l'effondrement des magasins *Coop*, la presse de l'époque met en avant : le vieillissement des structures, le manque de compétences et de réactivité des dirigeants ainsi que la lourdeur des processus de restructuration (Soumagne, 1988).

« Que s'est-il passé ? Lorsque les premiers hypermarchés sont sortis de terre, en 1963, les Coop n'ont pas compris que le commerce allait changer de visage. Quand les dirigeants des Coop s'aperçoivent que leurs clients désertent les boutiques pour remplir les caddies dans les grandes surfaces, il est trop tard. Les premiers hypermarchés coopératifs « Rond-point » naissent en 1967, mais les meilleurs emplacements sont pris. Et la concurrence est sévère. Carrefour, Auchan, Leclerc, Euromarché ont les dents longues. » (Extrait de l'article « Les Coop écopent » publié le 26 septembre 1985 dans le journal *La vie des idées*)

Bien que la FNCC ait essayé de moderniser son appareil commercial et de renforcer sa cohérence, cette politique a été menée de façon asymétrique entre les coopératives régionales. Ainsi, « la crise des coopératives de consommateurs est composée d'une succession de krachs financiers étalés sur deux ans qui ont finalement ébranlé l'ensemble de l'édifice coopératif et entraîné des amputations » (Soumagne, 1988, p.528). La FNCC est alors contrainte à la fermeture ou à la cession de ses unités, telle que sa centrale d'achats, ses usines et ses magasins, notamment ses nouveaux hypermarchés qui sont rachetés par Leclerc, Carrefour et Rallye (groupe Casino). Malgré ce plan de sauvetage, la FNCC ne parvient pas à éviter la liquidation, ce qui a conduit au licenciement d'une centaine de salarié·es au cours du premier trimestre 1986 (Soumagne, 1988).

« C'est fini. La Fédération nationale des coopératives de consommateurs (FNCC) a fermé ses portes vendredi soir. Dès lundi, des services de la régie Renault s'installeront dans le luxueux immeuble du quai le Gallo à Boulogne-Billancourt, vendu l'année dernière pour tenter de combler le déficit des Coop, 1500 millions de francs en 1984, 130 millions en 1983). Une centaine de personnes sont également licenciées. En fait, après la disparition de la centrale d'achat du mouvement coopératif, c'est l'organisation de consommateurs qui cesse d'exister, en attendant sa dissolution officielle. [...] Les Coop, qui s'affichaient encore il y a deux ans comme le numéro deux des grands distributeurs français, se retrouvent ainsi atomisées. Seules quelques coopératives régionales, les mieux gérées, tirent leur épingle du jeu, les autres ont disparu... » (Extrait de l'article « Feu les Coop » publié le 28 mars 1986 dans le journal *La Croix*)

Alors que les coopératives de consommation étaient des acteurs importants du commerce français, elles ont été victimes de l'intensification de la concurrence et du succès des nouvelles méthodes marchandes au cours de la seconde moitié du XX^e siècle. Lorsque les supermarchés et les hypermarchés se sont développés en France, le mouvement coopératif a suivi cette dynamique mais ne disposait pas des capacités financières et des ressources collectives suffisantes au renouvellement de l'ensemble de son parc commercial. L'émergence de ce nouveau format de distribution a ainsi ébranlé le mouvement coopératif, les modalités de gestion et d'organisation des *Coop* n'étant pas en mesure de répondre à la demande de l'époque. Est-ce que cela aurait pu être évité si d'autres choix avaient été faits ? L'absence de littérature et de témoignages sur cette période ne permet pas d'y répondre. Toujours est-il que la crise survenue au milieu des années 1980 a marqué l'évincement du commerce indépendant et du succursalisme au profit de la grande distribution, ce qui a participé à la construction d'un marché oligopolistique de la distribution alimentaire en France, et plus largement en Europe (Colla, 2001). La grande distribution a connu un processus de concentration capitalistique jusque dans les années 2000, de telle manière que si « en 1980, six groupes contrôlaient 28 % du marché ; aujourd'hui, six groupements contrôlent la vente de plus de 90 % des produits de grande consommation à travers leurs centrales d'achats : Carrefour, Leclerc, Système U, Casino et Auchan » (Benquet et al., 2016, p.20).

*
**

Lors de la première moitié du XX^e siècle, alors que le commerce indépendant domine, la Fédération Nationale des Coopératives de Consommateurs (FNCC) crée son propre réseau de distribution national, organisé à l'échelle régionale, sous le nom *Coop*. Les coopératives de consommation occupent une place importante dans le paysage commercial de l'époque. Mais, l'importation des *Modern Merchants Methods* (MMM) issues des États-Unis par des

entrepreneurs nouvellement entrants au sein du secteur et les politiques publiques de modernisation du commerce mises en place par l'État vont profondément modifier la morphologie du commerce français. En effet, la seconde moitié du XX^e siècle est marquée par l'évolution des systèmes productifs et l'amélioration des conditions matérielles des Français et Françaises ce qui ne sera pas sans influence sur la structuration du secteur. C'est au cours de cette période qu'apparaissent un certain nombre de nouvelles stratégies et méthodes encore employées aujourd'hui, telles que le libre-service et le *discount*, qui ont eu pour conséquence l'agrandissement des surfaces de vente et l'implantation en périphérie urbaine des magasins. Dans cette course à l'ouverture des grandes surfaces, les coopératives de consommation vont s'engager tardivement et de façon asymétrique selon les régions. Ainsi, ces efforts de modernisation qui ont nécessité d'importants investissements de la FNCC, vont lui coûter sa place au sein du secteur de la distribution. La « révolution commerciale » qui a eu lieu dans la seconde moitié du XX^e siècle a eu pour conséquence d'évincer les coopératives de consommation du paysage commercial français. Les premiers entrepreneurs ayant importé le modèle de la grande distribution en France sont, encore aujourd'hui, à la tête des groupes qui contrôlent la majorité de la distribution des produits de grande consommation. Or, comme l'explique la prochaine partie, le modèle sur lequel repose leur succès, basé sur la standardisation, la rationalisation et la massification, est peu à peu remis en cause, notamment par les consommateurs et consommatrices.

III. La consommation engagée comme symptôme de la crise de la grande distribution

La période postfordiste qui caractérise le capitalisme contemporain, marquée notamment par un effritement de la norme salariale, un régime de concurrence mondialisé et l'accroissement des inégalités, fait face à une multiplicité de défis sociaux, écologiques et démocratiques. Les transformations socio-économiques induites, telles que le processus de désindustrialisation (Collectif Degeyter, 2017 ; Collectif Rosa Bonheur, 2019) ou l'accroissement régulier de la part des services dans la production et dans l'emploi (Gadrey et al., 1999 ; Gadrey, 2003), conduisent à accorder une attention plus forte à la qualité de la production, de la consommation, et des échanges. Ces évolutions macrosociales et macroéconomiques ont fortement impacté le secteur de la distribution. En effet, si la période fordiste a permis croissance économique et développement social, les modèles sur lesquels elle repose sont progressivement mis en cause

depuis la fin du XX^e siècle (Collin-Lachaud, 2014 ; Jany-Catrice & Méda, 2022 ; Chabault, 2020). Ainsi, dès les années 2000, la grande distribution entre en crise, à la fois d'un point de vue économique, puisqu'on assiste à la stagnation des parts de marché et des ventes en volume (Moati, 2011), mais aussi d'un point de vue social et symbolique, avec une délégitimation de l'offre et de l'imaginaire qui lui est associé (Benquet et al., 2016). Cela se manifeste alors à des échelles plus fines, notamment au niveau des pratiques et des préférences des consommateurs et consommatrices, puisqu'on assiste ces dernières années au développement de formes de consommation qualifiées de « responsables » ou d'« engagées » (Delpal & Hatchuel, 2007). Le modèle socio-productif dominant qui a émergé dans la seconde moitié du XX^e siècle au sein du secteur de la distribution repose essentiellement sur la promesse de prix bas, d'où le déploiement d'activités ayant comme objectif de servir cette stratégie de compétitivité-prix qui fonde la politique-produit de la firme. Ainsi, la relation salariale et l'organisation productive qui en découlent sont principalement tournées vers un objectif de réduction des coûts. Mais dès la fin des années 1990, alors que l'hypermarché connaît une croissance ininterrompue depuis sa création, apparaissent les premières manifestations de l'entrée en crise de son modèle. Cette partie vise à identifier les manifestations endogènes et exogènes de la crise de la grande distribution, en considérant la propagation des pratiques de consommation engagée comme un symptôme, visible, de cette crise.

III.1. Un modèle de croissance extensif saturé

Comme expliqué *supra*, l'organisation productive des grandes et moyennes surfaces vise à réaliser des économies d'échelles grâce à l'agrandissement et la rationalisation des surfaces de ventes du réseau, tout en favorisant la massification des achats et la centralisation des activités logistiques avec le développement de centrales d'achats. À cela s'ajoute une politique de réduction des marges, la rentabilité des magasins reposant principalement sur la vitesse de rotation du capital circulant (Moati, 2011). L'enjeu est de favoriser l'achat des consommateurs et consommatrices pour permettre une rotation rapide des stocks, de sorte à accroître les quantités de produits vendus et ainsi gagner des marges de négociation auprès de fournisseurs (Borsenberger & Doisy, 2006 ; Billows, 2017). Philippe Moati qualifie le régime de croissance du secteur d'« extensif », au sens où « les économies de dimension (économie d'échelle, pouvoirs de négociation) sont au cœur du modèle [...] étendre la taille de l'entreprise et de son réseau lui permet d'améliorer sa maîtrise des coûts » (Moati, 2011, p.34). Ainsi, les stratégies des principaux groupes du secteur reposaient sur l'ouverture rapide de nouveaux magasins et

sur le rachat d'entreprises concurrentes, notamment via des opérations de fusion-acquisition. Cette concentration rapide est ce qui a fait le succès des enseignes du secteur, mais est aussi une des principales raisons de la crise qui survient depuis le début des années 2000.

Alors que la croissance du secteur repose principalement sur la conquête de parts de marché des autres formes de commerce et la densification du maillage territorial, la « saturation progressive de son potentiel de croissance » (*ibid.*, p.36) va se déclarer. L'avènement de la grande distribution comme modèle socio-productif dominant au sein du secteur a conduit à l'évincement des autres formes de commerce et a contraint leur potentiel de croissance. Sont alors en concurrence des firmes qui avaient jusqu'à maintenant adopté les mêmes stratégies sur un territoire saturé, auprès d'une clientèle dépourvue d'attachement aux enseignes, contrainte pour partie par son pouvoir d'achat mais aussi désormais soucieuse de la qualité des produits consommés. Cette crise qui touche les distributeurs survient consécutivement à celle du fordisme dans la mesure où, comme souligné dans la deuxième partie, leur modèle économique est profondément fordien. Dès lors l'environnement au sein duquel les enseignes sont enchâssées va les contraindre à développer de nouvelles stratégies de rentabilité. Comme l'explique Philippe Moati « le secteur du commerce est aujourd'hui en cours d'adaptation au nouveau régime de croissance macroéconomique qui s'est progressivement mis en place au cours des 30 dernières années » (Moati, 2011, p.40). Le capitalisme contemporain, marqué par l'internationalisation et la financiarisation de l'économie, tout comme l'évolution des pratiques et des préférences des consommateurs et consommatrices ont grandement influencé les mutations au sein du secteur. L'épuisement du régime de croissance extensif sur lequel reposait l'essor de la grande distribution dans la période fordiste conduit à la redéfinition d'un nouveau régime de croissance, que Philippe Moati qualifie d' « intensif » (Moati, 2011).

Tableau 2.1 – Les modalités du passage d'un régime de croissance extensif à un régime de croissance intensif dans la grande distribution

	Formule commerciale	Mission	Modèle	Régime de croissance
Capitalisme fordiste	Commerce de masse indifférencié (standardisation)	Orientation produit : économie de la quantité	Industriel	Extensif
Capitalisme post-fordiste	Commerce de masse personnalisé (précision)	Orientation client : économie des effets utiles	Serviciel	Intensif

Source : autrice, d'après Philippe Moati (2011)

Si les distributeurs avaient jusqu'alors concentré leurs stratégies sur la réduction de leurs coûts et le maintien de leurs marges, ils recherchent désormais la satisfaction et la fidélisation des

consommateurs et consommatrices (Baret, 1994). Alors qu'ils considéraient que seule la recherche du prix bas leur importait, les distributeurs leur prêtent peu à peu d'autres critères d'achat (Bèzes, 2013 ; Sommier et al., 2021). La relation client ne se cantonne plus au transfert du droit de propriété d'un bien contre rétribution dans une masse indifférenciée, elle consiste désormais à déployer une relation de service pour répondre aux attentes personnalisées de la clientèle (Gadrey & Zarifian, 2001).

La stratégie « volume » est alors couplée à une stratégie « diversité » de façon à proposer différents niveaux de qualité pour répondre à chacun·e des consommateurs consommatrices. Émergent alors de nouveaux acteurs qui se spécialisent soit dans la distribution de produits à bas coûts, c'est le cas du *hard discount* avec l'implantation d'enseignes allemandes en France qui misent sur une offre alimentaire restreinte, un marketing négligé et des prix significativement plus faibles (Anquez, 1993 ; Guillo, 2008) ; soit dans la distribution de produits avec des garanties qualitatives, comme Biocoop pour les produits biologiques (voir encadré 2) ou Artisans du Monde pour le commerce équitable (voir encadré 3). En effet, la montée en puissance des considérations écologiques et sociales dans la sphère économique depuis le début des années 2000 s'est traduite par une modification des pratiques des consommateurs et consommatrices (Delpal & Hatchuel, 2007 ; Desjeux & Moati, 2016 ; Moati, 2018). S'inscrivent, au-delà des contraintes économiques et de la recherche d'utilité, des considérations idéologiques et politiques dans les choix de consommation, et parfois même au-delà des actes marchands.

Encadré 2 – L'Agriculture Biologique (AB), un écolabel

L'INSEE définit l'agriculture biologique comme « un mode de production agricole excluant l'emploi de substances de synthèse, tels que les pesticides, les médicaments ou les engrais de synthèse, et d'organismes génétiquement modifiés⁹² ». À l'origine il s'agit d'un mouvement militant qui émerge dans les années 1950 et 1960 en opposition à l'agriculture productive et intensive naissante, soutenue à l'époque par les pouvoirs publics. Ce mouvement s'oppose à l'utilisation de produits chimiques de synthèse dans l'agriculture. L'État, d'abord favorable à la production massive de denrées alimentaires, va s'y engager dans les années 1970 (Dubuisson-Quellier, 2009). L'agriculture biologique va ainsi connaître un processus d'institutionnalisation par la définition d'un cahier des charges avec des seuils à respecter, ce qui la sort d'un registre exclusivement militant (Dubuisson-Quellier, 2009). Ce processus se solde par la création du label « AB » en 1985 (Lamine, 2008). Ce label, propriété du ministère de l'Agriculture, est géré par l'Agence bio un groupement d'intérêt public créé en 2001 pour

⁹² Définition INSEE « agriculture biologique »

développer et promouvoir l'agriculture biologique française. Il doit garantir « un niveau de qualité ainsi qu'un mode de production et de transformation respectueux de l'environnement, du bien-être animal et de la biodiversité⁹³ ». La mention « agriculture biologique » concerne l'ensemble des produits agricoles, qu'ils connaissent un processus de transformation (conserves, plats préparés, etc.) ou non (produits bruts). La certification est délivrée aux producteurs et productrices qui doivent soumettre leurs productions aux « exigences de la réglementation de l'Union européenne relative à la production biologique et à l'étiquetage des produits biologiques ou, le cas échéant, aux conditions définies par les cahiers des charges homologués par arrêté du ou des ministres intéressés sur proposition de l'Institut national de l'origine et de la qualité (article L641-13 du code rural)⁹⁴ ». Ainsi, si aujourd'hui l'agriculture biologique reste portée par des mouvements militants d'obédience écologiste, elle est également soutenue et mise en œuvre par une action publique et par des entreprises privées qui produisent ou commercialisent des produits certifiés, d'où l'émergence d'un certain nombre de controverses vis-à-vis du périmètre de la certification (Teil, 2012).

Chaque consommateur et consommatrice peut user de son pouvoir économique pour manifester son soutien ou son désaccord vis-à-vis des pratiques des entreprises, en achetant des produits ou en boycottant d'autres. La consommation engagée « traduit ainsi la volonté des citoyens d'exprimer directement par leurs choix marchands des positions militantes et politiques » (Dubuisson-Quellier, 2009, p.11). Mais comme l'explique Sophie Dubuisson Quellier, les raisons de la contestation sont diffuses et les pratiques qui en résultent sont multiformes : certaines sont très organisées et prennent l'allure d'actions collectives, alors que d'autres sont moins visibles et relèvent de résistances individuelles, de choix de consommation ou encore de modes de vie spécifiques. Toutefois, « le trait commun de ces mobilisations demeure la désignation de responsabilités individuelles et collectives des consommateurs dans un certain nombre de désordres collectifs, parmi lesquels la dégradation de l'environnement ou l'exploitation sociale » (*ibid.*, p.13). Concomitamment se développe alors une grande variété de labels (biologique, commerce équitable, etc.) qui équipent le marché, garantissent les produits et fonctionnent comme des signaux permettant d'orienter les consommateurs et consommatrices dans leurs choix (Rodet, 2012).

Encadré 3 – Le commerce équitable, un label de justice sociale

Le mouvement du commerce équitable inscrit sa démarche dans une dénonciation « des conséquences négatives des systèmes marchands mondialisés sur les acteurs économiques les plus faibles : petits producteurs de matières premières, travailleurs pauvres des pays du Sud, mais également les travailleurs pauvres des pays du Nord » (Dubuisson-Quellier, 2009,

⁹³ www.agriculture.gouv.fr/quest-ce-que-lagriculture-biologique

⁹⁴ Définition INSEE « agriculture biologique »

p.58). L'objectif affiché est de « réintégrer les producteurs marginalisés dans des circuits commerciaux spécifiques, leur assurant une rémunération équitable et l'accès au développement économique et social » (*ibid.*, p.58). L'inscription d'enjeux et éthiques et politiques dans les échanges marchands vise à considérer la situation socio-économique des participant·es à l'échange pour favoriser une certaine forme de justice sociale (Le Velly, 2006). D'un côté se trouve des producteurs et productrices marginalisés par les échanges internationaux en raison de la faiblesse des possibilités de productions, des débouchés et de l'existence de discrimination tarifaire à leur égard, et de l'autre des consommateurs et consommatrices aveuglés par l'allongement des circuits avec la multiplicité des intermédiaires et l'extension de la distance géographique. Le projet du commerce équitable consiste à lever le voile sur ces réalités du commerce international et à s'opposer aux logiques d'aides économiques internationales en accompagnant ces producteurs et productrices dans une démarche d'aide au développement (Diaz Pedregal, 2007). Il s'agit alors de les inscrire dans des circuits marchands spécifiques fonctionnant avec plusieurs types de garanties : (i) le prix n'est pas fixé en fonction des cours mondiaux, mais prend en compte les conditions de vie et de travail des producteurs et productrices, (ii) l'inscription des relations commerciales dans la durée, avec des possibilités de prépaiement permettant une meilleure visibilité sur les débouchés et de plus grandes capacités d'investissement (Dubuisson-Quellier, 2009). En France, le mouvement à l'origine du commerce équitable est le réseau associatif Artisans du monde qui a permis l'ouverture de plusieurs boutiques dans la seconde moitié du XX^e, visant à faire reconnaître les principes du commerce équitable, ses acteurs et à développer des espaces de coopération Nord-Sud. C'est un système fondé sur l'intégration de la filière : l'ensemble des acteurs de la chaîne de valeurs, les producteurs et productrices, les centrales d'achats, les importateurs et les distributeurs font partie d'un seul et même réseau de commerce équitable. Contrairement à la logique de labellisation qui a été développée dans les années 1990 avec la création de l'association Max Havelaar en 1988, dont le but est de développer les volumes de vente du commerce équitable au-delà des réseaux spécialisés d'importateurs et de boutiques (Le Velly, 2006). Plutôt que de créer un système intégré, la stratégie consiste à déléguer les opérations commerciales telles que l'importation, la transformation et la commercialisation des produits. Ces tâches sont confiées à des importateurs, des industriels et des distributeurs extérieurs aux acteurs et actrices du commerce équitable, et le rôle de Max Havelaar est de contrôler *a posteriori* le respect du cahier des charges et de délivrer les autorisations pour l'utilisation du logo *Fairtrade*. Artisans du monde et Max Havelaar, illustrent les deux types de filières qui existent aujourd'hui dans le domaine du commerce équitable, la première, dite « spécialisée », et la seconde « labellisée » (Sebaut, 2010).

Les distributeurs fordistes s'emparent de ces labels et se saisissent des marchés dont ils sont porteurs pour élargir leur zone de chalandise, renouveler l'offre au sein des hypermarchés, développer de nouveaux formats de magasins et acquérir ainsi les nouvelles parts de marché offert par la consommation engagée. La grande distribution connaît alors une crise dans la mesure où les distributeurs sont contraints de « modifier leurs modes de fonctionnement, la

manière dont elles abordent leurs clients, et plus généralement leur position et leur fonction dans le système économique » (Moati, 2001, p.16). Leurs stratégies, désormais en inadéquation avec leur environnement socio-économique, évoluent à la recherche de nouvelles sources de rentabilité par la modification de leur offre commerciale, par l'invention de nouveaux canaux de distribution ou encore par la mise en place de nouveaux modes d'organisation.

C'est la raison pour laquelle on assiste ces vingt dernières années à l'émergence de nouvelles enseignes aux diverses stratégies. Certaines ont pour objectif de renouveler le commerce de proximité, comme le font Carrefour et Monoprix avec l'implantation de petites surfaces en centre-ville⁹⁵ (Lestrade, 2013). D'autres cherchent à multiplier les canaux de distribution et les modalités d'acheminement des produits à la clientèle avec le *e-commerce* qui a permis de développer le *drive* (Vyt et al., 2017) et le *click and collect* (Mareï et al., 2016). Tandis que certaines enseignes et stratégies cherchent à réenchanter l'acte d'achat en investissant des niches de marché par la création de magasins spécialisés (comme Naturalia ou Otera), en créant des rayons distinctifs au sein des espaces de ventes existants, ou en concevant des gammes spécifiques avec la déclinaison des marques distributeurs (MDD) certifiées biologiques, locales ou issues du commerce équitable (Lavorata, 2019). Alors que l'accent était mis principalement sur le volume de vente au cours du XX^e siècle, l'enjeu est aujourd'hui de diversifier l'offre pour répondre aux attentes personnalisées de la clientèle. Cependant, la grande distribution fordiste et ces labels écoresponsables produisent des formes de dissonance cognitive : divers acteurs et actrices tant du côté de la distribution que de la consommation « ne s'y retrouvent pas ». Malgré un renouvellement de leur offre de produits, on assiste à une multiplication des critiques orales, écrites et pratiques à l'encontre du modèle de la grande distribution fondé sur la massification et l'abondance de biens standardisés (Desjeux & Moati, 2016), tant au niveau économique (modèle actionnarial, taux de marge, etc.), qu'environnemental (circuit long, production de déchet, etc.), et social, notamment en ce qui concerne les conditions d'emploi (précarité, flexibilité, pouvoir de décision, etc.).

Ainsi, le paysage commercial de la France est en pleine mutation à la fois en raison des reconfigurations orchestrées par les distributeurs fordistes mais aussi de l'entrée de nouveaux acteurs au sein du secteur qui optent pour des stratégies parfois radicalement différentes. Alors que les supermarchés et hypermarchés sont des canaux de distribution physique qui reposent

⁹⁵ Pour Carrefour il s'agit notamment des enseignes Carrefour City, Carrefour express, Carrefour Contact et Proxi, quant à Monoprix il s'agit par exemple des enseignes Monop', Dailymonop, et Monop'station.

sur une stratégie « volume » et « diversité », les distributeurs doivent faire face à l'essor du e-commerce (Moati, 2021), à celui du *hard discount* et à l'émergence d'alternatives distributives qui sont autant de réponses au défaut d'acceptabilité sociale que rencontre la grande distribution depuis le début des années 2000. Au sein de cette myriade d'acteurs, le pari des projets de supermarché coopératif et participatif est de réconcilier la coopération de consommation avec la grande distribution en adoptant, comme les distributeurs fordistes, une stratégie « volume » et « diversité ». L'opposition réside alors dans l'organisation et les relations de travail d'une part, et la répartition de la valeur entre les intermédiaires qui interviennent dans l'acheminement des produits alimentaires aux consommateurs et consommatrices d'autre part (avec l'idée de proposer un « juste prix »).

III.2. La relation salariale fordiste dégradée par la financiarisation

Le passage d'une économie fordiste à une économie post-fordiste a profondément transformé les modes de production et de distribution contemporains. Ce changement n'est pas sans conséquence sur l'organisation du travail dans les grandes surfaces, et en l'occurrence sur la forme du rapport salarial. La période fordiste a été marquée par l'intégration du salariat au mode de production capitaliste (Postel & Sobel, 2013). Autrement dit la force de travail est intégrée « par "les deux bouts" dans la dynamique économique, c'est-à-dire certes en tant que "force de production" dans le procès de valorisation du capital, mais aussi, et surtout en tant que force de consommation essentielle à la validation des productions marchandes à travers l'extension sociale d'une norme de consommation » (*ibid.*, p.210). La rentabilité de l'entreprise était donc assurée par une productivité accrue du travail qui bénéficiait du partage de la valeur générée, ce qui assurait l'existence de débouchés pour la production. Le compromis salarial fordiste consiste à allier efficacité économique et justice sociale dans le sens où le développement d'une division sociale et technique du travail dans la production et la distribution s'est fait en contrepartie d'avantages sociaux pour les salarié·es (du Tertre, 2013). La grande distribution qui s'est structurée au cours de la période fordiste est donc imprégnée de ce partage de la valeur équitable entre capital et travail.

Comme en témoignent les travaux de Marlène Benquet sur le groupe Carrefour, les années 1980 sont qualifiées par les salarié·es de l'enseigne de « *Far West* » et dépeintes comme une période d'autonomie, avec des effectifs importants, des salaires plus élevés que la moyenne nationale et des possibilités de promotion interne (Benquet, 2013 ; Benquet & Durand, 2016). Ce système est caractérisé par le fait que les salarié·es sont partie prenante de l'entreprise : l'épargne

salariale et l'actionnariat salarié sont encouragés. L'activité productive du magasin était au cœur des investissements du siège et des dynamiques de création de valeur. Le fonctionnement de l'activité était décentralisé et une importante autonomie était laissée aux gérants des magasins, notamment en ce qui concerne l'offre de produits, dans la mesure où le rôle de la centrale d'achats se cantonnait à des tâches de négociation et de logistique (Benquet, 2013). Mais ce fonctionnement au sein du groupe Carrefour va être ébranlé au tournant des années 1990, dans un contexte d'internationalisation et de financiarisation de l'économie. La restructuration de l'actionnariat de la firme au profit des fonds d'investissement a fondamentalement transformé les stratégies de profits mises en place ainsi que l'organisation productive et la relation salariale qui en découlent.

« La montée en puissance des fonds d'investissement dans l'actionnariat conduit à des transformations dans la gouvernance des firmes visant à aligner les incitations des dirigeants sur les intérêts immédiats des actionnaires. Les restructurations de l'entreprise se modifient : celles-ci ne visent plus à améliorer la qualité et la taille de ses opérations pour générer des profits dans la durée, mais à accroître la valeur créée à court terme pour l'actionnaire, ce qui *in fine* fragilise l'entreprise et sa capacité à générer des profits dans la durée » (Benquet & Durand, 2016, p.41).

L'arrivée de fonds d'investissement s'est accompagnée d'une transformation de la structure de la gouvernance et des profils des dirigeants. Auparavant issus de promotions internes au groupe Carrefour, les dirigeants ont désormais des profils internationaux et n'ont pas évolué au cours de leurs carrières au sein du secteur de la distribution, mais sont issus de l'industrie ou du monde des affaires (*ibid.*). L'objectif pour ces nouveaux dirigeants n'est plus d'investir dans l'activité pour permettre son extension et la réalisation de gains de productivité, mais d'améliorer la performance financière de la firme, c'est-à-dire d'accroître le cours des actions et le montant des dividendes versés aux actionnaires.

« Les investisseurs financiers ne suivent donc pas une stratégie de profit industrielle de moyen terme où la maximisation des profits est recherchée par une augmentation du résultat opérationnel, c'est-à-dire par le développement de l'activité, des investissements et de la productivité et la minimisation des coûts de production. La stratégie actionnariale déployée au cours des années 2000 vise la maximisation à court terme du versement des dividendes et du niveau des cours » (Benquet & Durand, 2016, p.50).

Le développement économique de la firme est entravé par la recherche, à court terme, de maximisation de la valeur actionnariale. Pour permettre une valorisation rapide des actifs financiers, la stratégie de la firme consiste à réduire son périmètre d'activité, au prix de son attractivité, pour se centrer sur ses activités les plus profitables. Les stratégies

d'internationalisation ont été avortées, d'importantes restructurations ont eu lieu pour réduire les coûts et les magasins ainsi que les rayons les moins rentables ont connu une cessation de leur exercice (*ibid.*). Un processus de centralisation s'opère de manière à ce que les aspects gestionnaires des unités commerciales soient organisés à l'échelle du siège, déposant ainsi les gérants des magasins de leurs dernières prérogatives (Benquet, 2013). Ces choix opérationnels ont eu des conséquences négatives sur la représentation salariale des employé·es, ainsi que sur les conditions de travail et d'emploi au sein des magasins. La division sociale et technique du travail est renforcée, entre les gestionnaires des surfaces de ventes qui s'affairent à approvisionner le magasin, les manutentionnaires qui achalandent les rayons, et les caissières qui encaissent les paiements de consommateurs et consommatrices impatientes. De la même manière, le nombre de salarié·es et les temps de formation sont réduits, le *turn-over* est important, le temps est compté, les espaces dédiés au personnel sont rudimentaires, l'information n'a pas vocation à circuler, la hiérarchie est prépondérante et les échanges entre collègues sont limités (Benquet, 2013). On retrouve les logiques de l'entreprise néolibérale où la performance financière est ce qui guide les choix opérationnels, notamment en ce qui concerne l'organisation du travail et cela en dépit des conséquences négatives pour les salarié·es mises en avant par Thomas Coutrot dans ses travaux (Coutrot, 1999).

« Au sein des hypermarchés, on parle de moins en moins de métiers et de plus en plus de tâches et d'heures travaillées. Les nouveaux salariés sont polyvalents, plus productifs et moins rémunérés qu'au cours de la période précédente. En 1999, on comptait un salarié pour soixante-six mètres carrés, dix ans plus tard, on compte un salarié pour cent trente mètres carrés. Le pourcentage de promotion passe de 6 % à 3 % entre 2005 et 2010 » (Benquet, 2015, p.30)

Alors que Carrefour est le premier groupe européen en termes de chiffre d'affaires, ainsi que le premier employeur privé en France, le nombre d'emplois baisse brutalement dans la seconde moitié des années 2000. Ainsi, la mise en place de cette nouvelle stratégie de profits a eu pour conséquence au cours de la période 2000-2009 le déclin du résultat opérationnel (EBITDA) du groupe Carrefour « tandis qu'augmentent les versements aux actionnaires » (*ibid.*, p.47). Une situation qui est insoutenable à moyen et long terme pour l'entreprise. Dans ses travaux Marlène Benquet a mis en avant les dérives, notamment humaines, du capitalisme financiarisé à l'échelle du secteur de la distribution alimentaire comme à celle de l'organisation en s'intéressant au groupe Carrefour et aux conditions de travail de ses employé·es.

Ce sont justement ces dérives induites par la primauté de la rémunération du capital sur l'activité productive et les conditions de travail qui sont à l'origine de l'expérience Park Slope

Food Coop et des différents projets qu'elle a inspirés en France. Ce dénominateur commun est la raison pour laquelle émergent en France des alternatives dont la première caractéristique est d'être non lucratives, ou à lucrativité limitée. L'inscription des projets de supermarché coopératif et participatif dans la tradition coopérative vise à rompre avec une logique d'efficacité financière pour renouer avec une gestion tournée vers l'activité productive en s'appuyant sur de nouvelles formes de (mise au) travail. La répartition de la valeur et la construction des prix sont également centrales, dans la mesure où le recours au bénévolat est constitutif de la promesse de prix bas pour les consommateurs et consommatrices et doit également garantir une juste rémunération pour les producteurs et productrices.

III.3 De l'allongement de la chaîne de valeur au fétichisme de la marchandise

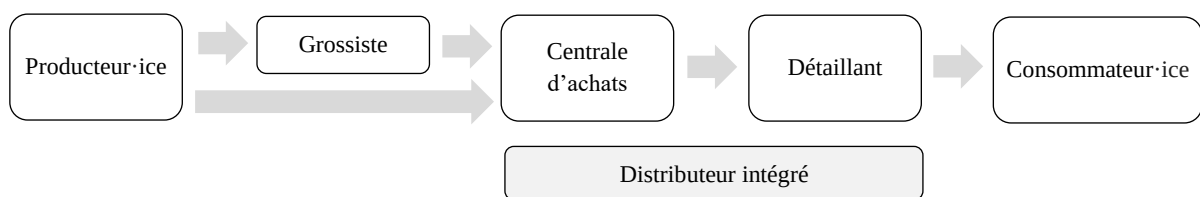
Concomitamment au développement de la grande distribution en France, les systèmes alimentaires mondiaux ont connu d'importantes mutations avec le développement de pratiques agricoles industrielles. Le développement de l'industrie agroalimentaire a eu pour conséquence de décupler les échanges, soit les flux de biens à une échelle nationale comme internationale, et d'accroître les activités logistiques en ce qui concerne l'acheminement des produits aux consommateurs et consommatrices (Goodman & Watts, 1997 ; Oosterveer, 2007).

Les filières alimentaires se sont diversifiées et complexifiées de telle manière que s'est opérée une spécialisation des tâches et des fonctions pour chaque acteur et actrice qui compose la chaîne de valeur (Temple et al., 2011). Une filière de production se définit comme « une succession d'opérations de transformations dissociables entre elles et liées par des enchaînements techniques. Ces opérations donnent lieu à un ensemble de relations économiques et commerciales, qui débouchent elles-mêmes sur des stratégies de la part des acteurs de la filière » (Morvan, 1991, p.247-248). Pour ce qui est des systèmes alimentaires, comme le précisent les agronomes Jean Louis Rastoin et Gérard Gherzi, cela concerne l'ensemble des activités de production-transformation-distribution d'un bien ou d'un service (Rastoin & Gherzi, 2010). Les activités de production concernent principalement la production animale (viande, lait, œufs, etc.) et végétale (céréales, fruits et légumes). Les activités de transformation, elles, concernent le conditionnement des récoltes, la fabrication de produits alimentaires (conserves, yaourts, biscuits, plats préparés, etc.) ou encore l'abatage et le conditionnement de la viande. Quant aux activités de distribution, cela consiste en des aspects logistiques comme l'emballage, le transport ou encore le stockage, et des activités de commercialisation que ce soit la vente de gros, la vente au détail ou le marketing. Si l'on peut

dès lors distinguer plusieurs filières en fonction des produits considérés, qu'il s'agisse de la filière céréales ou de la filière fruits et légumes par exemple (Rastoin & Gherzi, 2010), cette partie s'intéresse plus spécifiquement aux différents acteurs et actrices qui interviennent dans les étapes de distribution des biens alimentaires.

Les canaux de distribution qu'on appelle communément « les circuits longs » sont caractérisés par l'intervention de plusieurs intermédiaires au cours de l'acheminement des produits aux consommateurs et consommatrices (Tarondeau & Xardel, 1985). Il s'agit de grossistes, de centrales d'achats ou encore de détaillants comme le représente la figure 2.4. Cette recherche s'intéressant plus particulièrement aux activités de distribution, sont regroupées sous le terme « producteur » des réalités parfois très différentes : allant des agriculteurs et agricultrices qui fournissent les produits bruts, à savoir les maraîcher·es et les éleveurs et éleveuses, aux entreprises de transformation qui interviennent dans le processus d'élaboration du produit final.

Figure 2.4 – Représentation schématique des circuits longs de distribution



Source : autrice

La fonction des grossistes est d'acheter de gros volumes de marchandises à divers producteurs et productrices, de manière à les centraliser et à les revendre à d'autres intermédiaires professionnels, que ce soient des distributeurs ou des organisations accueillant du public (restaurant, cantine scolaire, hôtel, etc.). On peut distinguer deux manières de s'approvisionner chez un grossiste, soit en passant commande auprès d'eux pour qu'ils assurent la livraison, comme c'est le cas pour Agidra en ce qui concerne les produits conventionnels, et Bryio et Pronadis pour les produits biologiques, ou encore en se rendant dans des lieux dédiés aux professionnel·les, ce que proposent les enseignes METRO et les Marchés d'Intérêt National (MIN). Les enseignes de grande distribution, par l'intermédiaire de leurs centrales d'achats, se fournissent donc auprès de ces grossistes. Ce sont elles qui centralisent la fonction d'achat et qui assurent l'approvisionnement des différents magasins qui composent le réseau de distribution. S'il existe des centrales d'achats indépendantes, comme Diapar par exemple, les distributeurs intégrés du secteur disposent de leur propre centrale d'achats. C'est ce qui leur permet d'acheter d'importants volumes auprès de leurs fournisseurs, qu'il s'agisse de

producteur·ices ou de grossistes, et de négocier des « marges arrière » en faisant la promotion de produits en particulier. Une fois ces activités réalisées, les différents biens sont acheminés dans les divers magasins du groupe. Ainsi, « de la fabrication à la vente d'un bien, les activités intermédiaires sont nombreuses et les distributeurs les assument à des degrés divers : il faut sélectionner, collecter, stocker, grouper, fractionner et transporter les marchandises, voire les importer » (Allain & Chambolle, 2003, p.12). D'un côté ils permettent aux consommateurs et consommatrices d'accéder à une multiplicité de biens réunis en un seul et même espace par l'implantation de nombreux magasins sur le territoire, et d'un autre ils assurent les activités logistiques et en partie commerciales pour les producteurs et productrices ou en collaboration avec les grossistes.

Les différentes « révolutions commerciales » qui se sont succédées, au côté des révolutions industrielles, ont profondément modifié le rapport au temps et à l'espace, ce qui a permis de multiplier les échanges, mais aussi de décupler les marchandises et les modalités de ces échanges. Des liens d'interdépendance se sont tissés entre les acteurs économiques faisant de la relation marchande une condition de subsistance. Producteur·ice et consommateur·ice se sont peu à peu éloigné·es, de telle manière que les individus occupant ces fonctions et les processus de production se sont effacés derrière tant de technicité et d'intermédiation.

« Dans une économie de subsistance traditionnelle, l'homme a fabriqué ou a vu fabriquer - par les artisans de son village - la plupart des objets qu'il manipule. Dans l'économie de marché, les objets sont conçus au loin par des inconnus et selon des procédés de plus en plus sophistiqués et inaccessibles. C'est le processus de fétichisation : l'objet, qui était autrefois le produit direct du travail communautaire, est devenu, avec la marchandisation, un phénomène étrange et étranger, détaché du contexte et du processus concret de production » (Galluzzo, 2020, p.14)

Ainsi, avec l'allongement de la chaîne de valeur et la multiplication des intermédiaires, le temps de travail accumulé, les processus et les modalités de production du bien se sont effacés pour ne laisser percevoir que des qualités considérées comme intrinsèques. Le produit final, devenu marchandise, est alors décorrélé de son processus de conception et de production, comme autonome, il semble exister par lui-même. Anthony Galluzzo parle d'un halo d'ignorance dans le sens où « le consommateur, aveugle à la production, est bien incapable de jauger les coûts, les constituants du produit, la somme des efforts et des souffrances qu'a nécessités sa fabrication » (Galluzzo, 2020, p.15). De cette façon, les critères d'achat sur lesquels s'appuient les consommateurs et consommatrices se réduisent aux fonctionnalités et au prix du bien, sans considération de la force et des conditions de travail nécessaire à sa conceptualisation et à sa

production. Il y a une forme d'opacité, de déshumanisation et de chosification qui entravent la considération d'autres aspects qu'économiques et utilitaires dans l'échange et la consommation.

Pour ce qui est des biens alimentaires, la marchandisation et l'industrialisation ont participé à leur abstraction, comme chose isolée, désincarnée, hors sol et autonome du processus productif. Ce phénomène est symptomatique de ce qu'on nomme communément la « société de consommation », un système où existe une nette division entre la consommation et la production des biens et services et qui est caractéristique d'une prolifération des échanges marchands dans une perspective de croissance (Desjeux & Moati, 2016). Cette logique est au fondement même de la politique-produit des grandes surfaces puisqu'elle est basée sur l'opulence et les prix bas. Mais cette situation, accusée d'entraîner un phénomène d'« hyperconsommation », est aujourd'hui remise en cause par les consommateurs et consommatrices elleux-mêmes avec l'émergence de nouveaux modes de consommation et de distribution (Desjeux & Moati, 2016 ; Moati, 2016b). D'après une étude de l'ObSoCo de 2012, pour 61 % des Français faire ses courses dans une grande surface est une corvée, et « la même étude révèle que les enseignes de la grande distribution suscitent la défiance de 54 % des personnes interrogées, alors qu'à 75 % elles accordent leur confiance aux petits commerçants » (Moati, 2016a). Les supermarchés et les hypermarchés, lieu d'achalandage de biens standardisés avec la pratique du *facing* – agencer les produits de manière à favoriser leur alignement, leur provision et la clarté des linéaires – marqué par l'absence de vendeurs et vendeuses au sein d'innombrables rayons dans des hangars aux lumières blafardes, sont aujourd'hui considérés comme déshumanisants. Comme le révèle cette étude de l'ObSoCo, ils ne séduisent plus les consommateurs et consommatrices et suscitent ainsi de la défiance. Les activités cumulées de production, de transformation et de distribution sont régulièrement jugées comme ayant un impact environnemental et social négatif (Colla, 2018). Qu'il s'agisse des activités logistiques considérées comme énergivores, d'enjeux sanitaires, de l'opacité qui caractérise la formation des prix ou du caractère abusif des négociations auprès des fournisseurs (Borsenberger & Doisy, 2006), notamment dans le secteur laitier (Mevel, 2010), l'ensemble de ces motifs de contestation sont à l'origine d'autres modalités de consommation et de distribution des produits alimentaires.

Encadré 4 – Les circuits courts alimentaires, l'exemple des AMAP

Juridiquement, les circuits courts alimentaires sont définis par le Plan Barnier de 2009 comme « le nombre d'intermédiaires (un maximum) entre le producteur et le consommateur quelle que soit la distance kilométrique ». Dans ses travaux, Yona Chiffoleau met en avant plusieurs écueils au sujet de cette définition. Le premier est que le critère de la distance géographique en est absent alors qu'il s'agit de la première motivation des consommateurs et consommatrices dits « engagé·es » quant au fait de favoriser ce type de réseau de distribution ; et le second est qu'elle est protéiforme puisqu'elle regroupe autant des réseaux paysans, des points de vente collectifs, des AMAP que les modes d'approvisionnement des cantines scolaires et des restaurateurs (Chiffoleau, 2019). C'est pourquoi la sociologue explique qu'il est préférable de retenir, selon les textes réglementaires, « trois critères principaux pour définir et différencier les circuits courts : (i) le nombre d'intermédiaires, distinguant la remise directe – ou par commodité de langage, la vente directe – sans intermédiaire, et le circuit court mobilisant un intermédiaire, quelle que soit la nature de ce dernier ; (ii) le caractère individuel ou collectif du système de vente ; (iii) la distance géographique entre production et vente ou consommation » (*ibid.*, p.25). Dès lors, ces formes de commercialisation visent plusieurs objectifs, à savoir revendiquer une autre approche de l'agriculture, lutter contre la fragilisation économique et sociale générée par l'organisation des filières et des marchés, promouvoir d'autres formes de consommation pour des raisons écologiques ou sanitaires, ou encore réencaster les échanges marchands dans des relations sociales plus vastes (Boutry & Ferru, 2016). C'est notamment le cas des AMAP, associations pour le maintien d'une agriculture paysanne, qui consistent à mettre en lien un groupe de consommateurs et consommatrices avec un·e paysan·ne ou un groupe de paysan·nes. Entre eux et elles s'établit un contrat où ils et elles définissent les modalités de l'échange, à savoir le lieu, la fréquence de distribution, la diversité et la quantité de denrées qui composeront les paniers ainsi que leurs prix. L'idée fondamentale de ces démarches est de sortir des logiques de standardisation qui ont accompagné le développement de la grande distribution. Le consommateur ou la consommatrice garantit sa fidélité au producteur ou à la productrice par la souscription d'un abonnement et le prépaiement de ses paniers. Ce procédé permet au producteur ou à la productrice d'assurer l'écoulement de sa production, d'éviter les invendus, d'occulter les opérations de calibrages et d'ajuster la composition des paniers en fonction des aléas qu'il ou elle rencontre, notamment climatiques, en la lissant sur la saison. Ainsi, cela doit induire plusieurs garanties pour le paysan ou la paysanne, telles qu'une rémunération stable, une trésorerie disponible et un gain de temps (Dubuisson-Quellier & Lamine, 2004). Concernant les consommateurs et consommatrices, si le dispositif peut paraître contraignant, eux et elles aussi doivent bénéficier de « garanties concernant le mode de production, la fraîcheur, la proximité, la qualité que ne lui offre aucunement le marché classique » (*ibid.*, p.155).

Dans cette perspective, l'hypothèse formulée est que les manifestations extérieures des critiques adressées à la grande distribution se traduisent, en partie, dans les aspirations et les choix de consommation des ménages. La résurgence des coopératives de consommation – et plus

largement l'attention grandissante aux facteurs sociaux et environnementaux dans les actes d'achat – est un symptôme visible de la crise que connaît la grande distribution. Dans son ouvrage *La consommation engagée*, Sophie Dubuisson Quellier propose de distinguer quatre formes que peut prendre la consommation engagée. La sociologue distingue d'un côté les actions qui concernent exclusivement l'acte d'achat, et celles qui s'inscrivent dans des pratiques sociales plus élargies ; mais aussi les actes individuels comme le boycott et le buycott, et les actes collectifs tels que les mouvements coopératifs et les systèmes d'échanges alternatifs (Dubuisson-Quellier, 2009). Cela est à l'image des circuits courts alimentaires qui, bien que dominants jusqu'au XX^e siècle, connaissent un nouvel essor depuis la fin des années 1980 (voir encadré 4). Ces alternatives se positionnent en opposition au productivisme et à l'allongement de la chaîne de valeur induite par la mondialisation de la production, la distribution et la consommation alimentaire (Oosterveer, 2007 ; Morgan et al., 2006). Les mouvements qui portent ces initiatives y voient le moyen de défendre une pluralité de causes : la défense de l'environnement avec l'argument que les produits voyagent moins, mais également la défense d'une agriculture paysanne, à petite échelle ou locale, des pratiques jugées plus respectueuses de l'environnement (Aubry & Chiffolleau, 2009). La proximité y est aussi perçue comme génératrice de solidarité et de comportements plus soucieux d'éthique (Dubuisson-Quellier, 2009). L'objectif est alors de rompre avec le processus de fétichisation de la marchandise par la réduction des distances sociale, géographique et symbolique qui séparent producteur·ice et consommateur·ice.

Conclusion

Les premières coopératives de consommation sont apparues en France au cours du XIX^e siècle en réaction aux processus d'industrialisation de la production et des échanges. Ces premières coopératives regroupent des ouvriers, soucieux d'améliorer leurs conditions matérielles, qui ont érigé des principes d'organisation pour répondre collectivement à leurs besoins de manière démocratique et solidaire. Ces collectifs ont alors créé des magasins alliant fonctions politique et productive et sont devenus un acteur important de la distribution des denrées alimentaires sur le territoire national. De telle manière qu'au début du XX^e siècle les coopératives de consommation se sont multipliées et fédérées, à l'appui d'évolutions juridiques en ce qui concerne leurs rôles et statuts, et ont participé à l'émergence du succursalisme en France. Alors que le commerce indépendant domine au cours de cette période, la Fédération Nationale des

Coopératives de Consommateurs (FNCC) crée, à partir de l'entre-deux-guerres, son propre réseau de distribution national, organisé à l'échelle régionale, sous le nom *Coop*. Les coopératives de consommation occupent donc une place importante dans le paysage commercial de l'époque et expérimentent des modes d'organisation basés sur la démocratie, la non lucrativité et la solidarité. Mais, l'importation des *Modern Merchants Methods* (MMM) issus des États-Unis par des entrepreneurs nouvellement entrants au sein du secteur et les politiques publiques de modernisation du commerce mises en place par l'État vont profondément modifier la morphologie du commerce français. En effet, la seconde moitié du XX^e siècle est marquée par l'évolution des systèmes productifs et l'amélioration des conditions matérielles des Français et Françaises. C'est au cours de cette période qu'apparaissent de nouvelles méthodes de vente encore employées aujourd'hui, telles que le libre-service et le *discount*, qui ont eu pour conséquence l'agrandissement des surfaces de vente et l'implantation en périphérie urbaine des magasins. Dans cette course à l'ouverture des grandes surfaces (supermarchés et hypermarchés), les coopératives de consommation s'engagent tardivement et de façon asymétrique selon les régions. Ainsi, ces efforts de modernisation qui ont nécessité d'importants investissements de la part de la FNCC, vont lui coûter sa place au sein du secteur de la distribution. La « révolution commerciale » qui est survenue dans la deuxième moitié du XX^e siècle a vu naître le modèle socio-productif de la grande distribution qui a fait le succès d'une poignée d'entrepreneurs au sein du secteur. Les stratégies de profit mises en place au sein des supermarchés et hypermarchés reposent principalement sur la réalisation d'économies d'échelle.

Toutefois, au tournant des années 2000, avec la densification du maillage territorial et la concentration des parts de marché, les distributeurs fordistes vont arriver à saturation de leur potentiel de croissance. La crise qui survient nécessite une modification de leurs modes de fonctionnement et de leurs stratégies vis-à-vis de leur clientèle dans la mesure où elles sont peu à peu remises en cause. Un défaut d'acceptabilité sociale émerge en raison de la dégradation des conditions d'emploi engendrée par la financiarisation de leurs activités, du caractère déshumanisant des unités commerciales du fait de la multiplication des intermédiaires, des logiques de standardisation et de la politique de réduction des coûts opérée. La période post-fordiste est donc caractérisée par le passage d'un régime de croissance extensif à un régime de croissance intensif, où les distributeurs cherchent à diversifier leur offre pour s'orienter vers un commerce de précision. Dans ce contexte émergent de nouveaux formats de distribution et de nouvelles gammes de produits, mais cela ne suffit pas à redorer l'image des distributeurs

fordistes. La remise en cause du modèle à l'origine de la grande distribution suscite un certain nombre de critiques de la part des consommateurs et consommatrices. Apparaissent de nouveaux modes de distribution alimentaire et de nouvelles pratiques de consommation, qualifiées d'engagées, qui résultent d'une volonté d'inscrire des positions militantes et politiques dans leurs choix marchands. En ce qui concerne les actes d'achats, il s'agit aussi bien d'actes individuels qui consistent à privilégier la consommation de certains biens au détriment d'autres, en raison de leur impact supposé sur l'environnement ou des conditions de leur production, que d'actions collectives qui consistent à privilégier d'autres circuits de distribution dans la veine de l'économie sociale et solidaire ou des circuits courts. L'ensemble de ces pratiques sont considérées comme des symptômes visibles de la remise en cause de la grande distribution. De ce fait, le contexte de crise apparaît comme une condition *sine qua none* de l'émergence de nouveaux modes de distribution postulant à être des alternatives aux circuits de distribution conventionnels. Ainsi, ces projets, porteurs d'une visée transformatrice, émanent d'une volonté d'incarner la critique et d'inventer de nouvelles façons de produire, de distribuer et de consommer les richesses. À partir de cette lecture, la thèse s'intéresse à la construction des projets de supermarché coopératif et participatif en tant que réponse collective face à la défiance actuelle des consommateurs et consommatrices et au défaut d'acceptabilité sociale que connaît la grande distribution.

Chapitre 3 : MILITER OU ENTREPRENDRE ?

Introduction

Les projets de supermarché coopératif et participatif sont au croisement des mondes militants et des mondes économiques. Comme présenté dans les premiers chapitres de cette thèse, leur diffusion et leur développement prennent racine en France, et avant cela aux États-Unis, dans une contestation des circuits de distribution alimentaire conventionnels, au premier rang desquels se trouve la grande distribution. Mais la particularité de ce modèle alternatif est qu'il entend autant s'y opposer que s'en inspirer pour concurrencer les grandes et moyennes surfaces sur le marché. On observe plutôt une circulation de ressources et de techniques sur les aspects logistiques et gestionnaires (surface de vente et ressources humaines) qu'une franche opposition vis-à-vis de la stratégie menée par la grande distribution. Ainsi, plutôt que de considérer les mondes militants et les mondes économiques comme segmentés et en confrontation, la thèse propose de saisir les formes de continuités, d'imbrications et de transferts qui sont à l'origine de ces organisations économiques et militantes (Bereni & Dubuisson-Quellier, 2020). Hybrides, les projets de supermarché coopératif et participatif ont pour particularité d'allier défense d'une cause et objectifs commerciaux. Ce chapitre analyse les tensions que cela génère et la manière dont les collectifs se saisissent de cette dualité pour conduire leurs projets. La création du magasin nécessite l'avènement d'un compromis d'entreprise qui est en permanence renégocié par les membres de l'organisation. Ainsi, la stratégie et les moyens socio-productifs déployés pour y répondre ne sont pas figés et sont soumis à des formes de validation collective. À la fois issues de l'héritage coopératif du XX^e siècle, du répertoire de la consommation engagée et du monde de l'entreprise, au sens de société commerciale (Chanteau & Postel, 2023), les façons de fabriquer l'alternative divergent entre les organisations étudiées. Un constat qui s'explique tant en raison de la diversité des membres qui constituent ces collectifs que des personnes qui y occupent des fonctions dirigeantes. Ce chapitre interroge ainsi les trajectoires sociales, aspirations, rapports au politique des personnes enquêtées, mais aussi leurs rapports à l'entreprise et à la gestion. En d'autres mots, qui fonde, administre, travaille au sein de ces organisations, et depuis quelles positions et dispositions ? Quels sont les liens de ces personnes avec les mondes économiques ? Et du point de vue de l'organisation, comment concilier efficacité économique et adhésion des membres au projet social ?

Pour répondre à ces questions, la première partie s'intéresse aux parcours de consommation engagée des membres enquêté·es ainsi qu'à leurs profils afin de comprendre les raisons idéologiques et sociales de leurs engagements. La deuxième partie insiste sur leurs considérations politiques et sur la porosité des frontières entre leurs carrières professionnelles et bénévoles, notamment en ce qui concerne la circulation de compétences qui caractérise leurs engagements. Enfin, en tant qu'entreprise collective, l'enquête a révélé que l'adhésion des membres au projet est structurante et induit la mise en place d'activités et de dispositifs de régulation visant à limiter le départ de membres et la manifestation de critiques internes. Ainsi, à l'appui du triptyque hirschmanien, la troisième partie appréhende l'organisation comme un espace de conflits et de compromis politique visant à allier promesse de différence et efficacité économique.

I. Qui sont les dirigeant·es des projets de supermarché coopératif et participatif ?

Comme posé dans le chapitre précédent, l'hypothèse formulée est que l'ensemble des comportements qui s'inscrivent dans une forme de consommation engagée, qu'elle soit individuelle et collective, sont des symptômes visibles de la remise en cause du modèle de la grande distribution. C'est la raison pour laquelle le contexte particulier de crise est considéré comme une condition *sine qua non* de l'émergence des supermarchés coopératifs et participatifs en France. C'est justement le manque de cohérence entre les stratégies commerciales internes mises en place par les distributeurs historiques et l'environnement socioéconomique mouvant au sein duquel ils sont enchâssés qui est favorable à l'apparition des supermarchés coopératifs et participatifs au sein du secteur. Pour en rendre compte, cette partie analyse les pratiques et le profil des membres qui fondent, administrent et sont salarié·es de ces organisations ainsi que les motivations et dispositions à l'origine de leur engagement.

I.1. Des consommateurs et consommatrices engagé·es avant d'être des dirigeant·es

Trois postures différentes ont été identifiées quant à l'inscription de l'engagement des dirigeant·es dans leurs parcours de consommateurs et consommatrices engagées, nommé « poursuite », « harmonisation » et « déclic ». La première posture regroupe des individus qui revendiquent un engagement de longue date en matière de consommation. Particulièrement sensibles aux enjeux alimentaires, ces enquêté·es n'ont pas hésité à évoquer leurs pratiques de consommations antérieures à leur adhésion à un projet de supermarché coopératif et participatif

et ont ainsi été facile à dénombrer. En revanche, pour les deux postures suivantes, l'inscription des motifs de contestation des enquêté·es dans leurs pratiques de consommation est plus récente. Leurs discours quant à leurs choix et pratiques alimentaires ont donc été plus lacunaires. Par conséquent, cela n'a pas permis une comptabilisation précise du nombre d'enquêté·es que ces deux postures concernent respectivement.

I.1.a. La « poursuite » d'une démarche de consommation engagée

Dans le cadre de l'enquête, trente-trois des soixante-trois personnes rencontrées, soit plus de la moitié de la population, ont indiqué qu'elles étaient déjà dans des démarches de consommation engagée avant de créer ou de rejoindre un magasin coopératif et participatif. Pour seize d'entre elles (25 %), cela se manifestait par des actes d'achats individuels consistant à favoriser la consommation de produits biologiques, issus du commerce équitable ou sans emballages (tableau 3.1). Pour les dix-sept autres (27 %), ces pratiques individuelles se couplaient à des actes collectifs dans la mesure où elles ne réalisaient pas leurs achats dans les circuits conventionnels mais au sein d'alternatives alimentaires dont elles étaient membres, issues de l'économie sociale et solidaire ou ancrées dans des circuits courts alimentaires, comme les AMAP (Dubuisson-Quellier, 2009).

Tableau 3.1 – Les pratiques de consommation engagée revendiquées par les enquêté·es en amont de leur adhésion à un projet de supermarché coopératif et participatif

Formes de consommation engagée	Eff.	P.c.
Actes individuels de consommation engagée	16	25 %
Actes individuels et collectifs de consommation engagée	17	27 %
Ne revendique pas d'actes de consommation engagée	27	43 %
Pas communiqué	3	5 %

Source : autrice, données issues de l'enquête menée de novembre 2021 à août 2022 (63 enquêté·es pour 50 organisations représentées)

C'est notamment le cas d'Irène, âgée de 56 ans, qui a créé une AMAP en parallèle de sa carrière professionnelle, comme l'ont également fait trois autres enquêté·es en amont de leur engagement dans un projet de supermarché coopératif et participatif. Professeure d'enseignements technologiques dans le secondaire, elle a passé l'agrégation dans le cadre d'une reconversion après avoir travaillé dans l'automobile et avoir été gérante d'une entreprise d'énergies renouvelables avec son mari. Comme l'explique Irène au cours de l'entretien, participer à la création d'un magasin coopératif et participatif était en cohérence avec son

parcours personnel et familial puisque sa mère s'inscrivait déjà dans des formes de consommation engagée dans les années 1970. Elle a été socialisée très jeune à la consommation de produits biologiques notamment au travers de discours et de la fréquentation de magasins spécialisés, comme les magasins La Vie Claire par exemple.

Irène, 56 ans, professeure agrégée dans le secondaire, administratrice et membre de l'équipe fondatrice d'un projet de supermarché coopératif et participatif

Sachant que moi j'ai participé à une AMAP, j'ai même monté une AMAP avec des amis. Donc j'étais déjà dans cette mouvance, donc c'est quelque chose qui me parlait depuis très longtemps. Sachant que moi, dans mon expérience personnelle, j'ai quand même ma maman qui est très... qui a été très précurseuse dans ce genre de trucs puisqu'elle participait, à l'époque, dans les années 70' c'était les marchés, tu avais les... les Vie Claire c'était un peu des précurseurs aussi. C'est... on allait dans des grands hangars et puis tu te servais dans des grands, dans des grands sacs. Donc j'ai connu moi ça si tu veux, il y a... longtemps.

Dans ce cas de figure, la socialisation familiale a joué un rôle important dans le fait d'adopter des pratiques de consommation dites « engagées » : la transmission intergénérationnelle étant l'un des facteurs explicatifs de l'engagement, notamment associatif (Cottin-Marx, 2019). Pour d'autres enquêtés, l'adoption de ces pratiques résulte plutôt d'une socialisation secondaire, dans un cadre professionnel, amical, scolaire, militant, ou est le fruit d'un processus d'acculturation permis par différents supports médiatiques (lectures, documentaires, etc.). Pour Claire Lamine les inflexions dans les trajectoires alimentaires ne sont pas seulement le produit de l'influence des pairs (rencontres, entourages, transmissions, etc.), qu'elle considère comme des « déclencheurs exogènes » (Lamine, 2008). La sociologue identifie également deux autres sources d'inflexions : les « déclencheurs endogènes » qui peuvent être par exemple l'apparition d'un problème de santé, c'est notamment le cas de Thierry, 58 ans, photographe indépendant et dirigeant rencontré qui a été contraint de modifier son alimentation suite à un diagnostic médical ; et les « déclencheurs processuels » qui relèvent plutôt d'un changement de cycle de vie, à l'image ici de Georgette, 70 ans, infirmière retraitée, qui explique en premier lieu son attention vis-à-vis de l'alimentation par la parentalité.

Georgette, 70 ans, retraitée après avoir été infirmière, administratrice d'un projet de supermarché coopératif et participatif

Alors, bah disons que moi, je suis une mère de famille, j'avais trois enfants donc... me nourrir, ça a toujours été quelque chose d'important. Bio, parce que on a, avec mon mari, on a créé, on a fait partie de la première AMAP de [la ville]. Donc voilà, donc c'était il y a... bon précisément, enfin il y a bien 15/16 ans quoi. Donc, voilà, il y a toujours ce... ce souci d'être, de, de bien consommer, de... Bon, j'étais infirmière, la santé, ça m'intéresse. [...] Et donc, et puis quand même, après... bah j'ai pris conscience que c'était important, politiquement d'avoir un autre mode de

consommation, d'être dans un collectif, maintenant, je suis retraitée, donc c'est important aussi pour moi d'avoir une vie... sociale, qui soit pas que dans le, que dans le loisir quoi, quelque chose qui soit quand même... voilà. Et puis dans l'écologie aussi, la natu... enfin, le respect.... Et puis moi, moi, aussi, c'était surtout le respect du travail, que les agriculteurs soient payés correctement pour leur travail, la reconnaissance du travail de la terre, vraiment le local aussi, vraiment, ça pour moi c'est très important que les gens ne se suicident pas, qu'il n'y ait pas un suicide par jour, voilà, à cause de... de ce système. Et de qui... qui va, enfin mais le monde à l'envers, hein, la consommation à outrance de n'importe quoi avec des produits pleins de pesticides, c'est vraiment dramatique, je crois qu'il faut vraiment avoir conscience de tout ça, voilà.

Diverses raisons peuvent être mobilisées conjointement, comme c'est le cas de Georgette, ou isolément, pour expliquer l'adoption d'une posture normative vis-à-vis de la consommation : sociales, environnementales, politiques ou encore sanitaires. Pour les trente-trois personnes qui pratiquaient préalablement des actes d'achats de consommation engagée, l'engagement dans un projet de supermarché coopératif et participatif apparaît dans leurs discours comme un pas supplémentaire dans leur parcours de consommateur ou consommatrice. Dans ce cas, cette solution distributive vient remplacer ou s'ajouter aux formes individuelles ou collectives préexistantes à leur engagement. En revanche, vingt-trois personnes ont indiqué ne pas inscrire de contestations dans leurs actes d'achats en amont de leur implication dans un projet de supermarché coopératif et participatif (43 %), et trois autres n'ont pas fait mention de leurs pratiques de consommation au cours de l'entretien (5 %).

I.1.b. L'« harmonisation » des aspirations engagées et des pratiques de consommation

Au cours de l'enquête j'ai rencontré des personnes, principalement des mères de famille, soucieuses de concilier efficacité, économie, plaisir et éthique. Elles affirment qu'avant la découverte du modèle des supermarchés coopératifs et participatifs, elles ne trouvaient pas de solution distributive adaptée à leurs contraintes, notamment familiales. C'est le cas de Anne, 48 ans, qui est ingénieure en logistique et qui a travaillé comme responsable de *supply chain* avant de rejoindre une organisation de l'économie sociale et solidaire spécialisée dans la lutte contre le gaspillage alimentaire. C'est aussi le cas de Jade, 61 ans, aujourd'hui retraitée, qui après une école de commerce a été cadre dans la distribution alimentaire, la distribution d'énergie et dans la finance de marché avant de devenir responsable vie de campus d'un établissement universitaire. Pour ces femmes, l'offre alimentaire existante ne satisfaisait pas pleinement leurs attentes et les besoins de leurs familles. Les deux raisons avancées sont : le surcoût économique qu'engendre la consommation de produits labellisés par rapport à la

consommation de produits conventionnels ; et la dépense de temps induite par la multiplication des canaux de distribution dans le but d'éviter de réaliser l'intégralité de ses courses dans une grande surface.

Jade, 61 ans, ancienne cadre commerciale, fondatrice et administratrice d'un projet de supermarché coopératif et participatif

Je suis mère de famille, famille nombreuse, qui bossait à plein temps et je ne trouvais pas de modes de consommation responsable adaptés à mes besoins et à mon mode de vie. J'imaginais volontiers le modèle des supermarchés coopératif et participatif, notamment quand je poussais la porte des supermarchés, des magasins Coop... Bio, en me disant il suffirait que chacun donne quelques heures de travail pour que les coûts soient significativement abaissés et que ça devienne accessible à tous. En fait, c'était l'accessibilité à tous qui me préoccupait beaucoup.

Jade explique que l'offre commerciale existante, y compris celle qui se présente comme alternative, ne permet pas de la satisfaire en raison d'un manque de temps et d'un pouvoir d'achat jugé trop faible. Ces éléments peuvent expliquer en partie l'écart révélé par l'enquête IFOP de 2009 entre les déclarations des consommateurs en termes de préférences accordées aux « produits respectueux de l'environnement » et leurs pratiques de consommation réelles en matière de produits biologiques, plus chers que leurs équivalents non-bio, qui restent marginales (moins de 2 % des ventes d'aliments)⁹⁶. Claire Lamine mobilise à ce propos l'expression d'« intermittents du bio » pour les consommateurs et consommatrices qui affichent une préférence pour le bio, mais dont la consommation effective de ces produits est partielle et irrégulière (Lamine, 2008). Contraint·es par leur budget, ils et elles doivent réaliser des arbitrages qui consistent à privilégier certains produits ou certains magasins au détriment d'autres, en fonction de différents critères considérés au cours de l'acte d'achat (prix, origine des produits, mode de production, etc.). Ces processus qui accompagnent le choix des produits peuvent alors être source de dissonance cognitive chez certains individus lorsque leurs actions se retrouvent en contradiction avec leurs propres aspirations.

C'est dans cet interstice que se nichent les projets de supermarché coopératif et participatif dans la mesure où l'objectif affiché est de permettre aux consommateurs et consommatrices de réaliser ces arbitrages au sein du magasin sans « culpabiliser » d'acheter des produits conventionnels et sans avoir à multiplier les points de vente pour faire leurs courses. Le discours de Jade est assez similaire à celui de Tom Boothe : c'est la praticité de la formule supermarché

⁹⁶ Données issues de l'enquête IFOP de 2009 présentées par Sophie Dubuisson-Quellier dans le cadre d'une conférence à l'ENS de Lyon en avril 2011.

et la promesse de pouvoir accéder à une vaste gamme de produits, notamment de qualité, à un prix compétitif qui a suscité l'inscription de leurs contestations dans une forme collective de consommation engagée. Ici l'inflexion dans la trajectoire alimentaire est permise par l'émergence d'une solution distributive plus adaptée aux besoins, aux aspirations et aux modes de vie de ces consommatrices.

I.1.c. Le « déclic » de la consommation engagée

Alors que 43 % des enquêté·es ont indiqué ne pas avoir de pratiques de consommation engagée en amont de leur engagement dans un projet de supermarché coopératif et participatif, dans les cas de figure présentés ci-dessus, cela est tout de même présenté comme une étape dans un parcours réflexif préexistant quant aux impacts de leur consommation. Or au moment de l'enquête, il fut surprenant de constater que pour au moins un quart des dirigeant·es il s'agit d'une prise de conscience récente. Loin d'être une suite logique, cette prise de conscience est quasiment concomitante à leur engagement dans un projet de supermarché coopératif et participatif. Ce « déclic » se traduit d'emblée par une volonté d'agir sur le réel à une échelle individuelle et collective. C'est le cas par exemple de Patrice, 73 ans, qui a beaucoup voyagé en avion au cours de sa carrière de journaliste et qui se décrit lui-même à l'époque comme « pas très écolo ». C'est une fois à la retraite et en intégrant un projet de supermarché coopératif et participatif, d'abord en tant que communiquant bénévole puis membre du CA, qu'il dit avoir développé une « conscience écologique », et fait aujourd'hui particulièrement attention à sa consommation alimentaire, d'énergie et aux émissions de CO₂. Dans le cas présent, « le déclic » intervient au terme de la carrière professionnelle et s'inscrit dans une volonté d'adopter, à la retraite, des pratiques jugées plus vertueuses d'un point de vue environnemental. À l'inverse de Marie, 32 ans, qui n'a jamais été membre d'association militante et dont la prise de conscience vient s'inscrire jusque dans sa trajectoire professionnelle. Alors enseignante, après avoir découvert La Louve, elle décide avec l'une de ses collègues, Anne-Lise, de créer un projet de supermarché coopératif et participatif dont elles sont toutes deux salariées aujourd'hui.

Marie, 32 ans, fondatrice, ancienne administratrice et actuelle salariée d'un projet de supermarché coopératif et participatif⁹⁷

On était en pleine interrogation sur notre façon de consommer. C'est l'époque du film "Demain", c'est tous les reportages qui sortent, c'est Nicole Ferroni qui interroge

⁹⁷ D'abord administratrice, Marie est devenue salariée de l'organisation au terme de son chômage mais n'envisage pas nécessairement d'y rester.

le ministre de l'Agriculture, c'est la loi PAC et compagnie. Et du coup, [Anne-Lise] était déjà dans une, par exemple elle était déjà dans une démarche zéro déchet, et ça moi, c'est quelque chose... C'était un peu un ovni quoi, j'arrivais chez elle, je me disais "pourquoi il y a des bocaux partout?" (rire). C'était la découverte de ce truc. Elle allait faire ses courses chez Biocoop, je me souviens, donc... Voilà, je commençais vraiment à m'interroger. Moi, je faisais mes courses chez Leclerc et... quand je voyais un peu tout ce qui ressortait, hum, la non-transparence, la non-rémunération des producteurs, enfin, c'est aussi tout ce moment où on parle des producteurs qui se suicident, fin... Et donc là, prise de conscience, et "qu'est ce que je peux faire en fait, en tant que citoyenne ?" [...] En fait, ce que j'ai recherché, c'est... ce qui a fait beaucoup de sens, et qui fait encore sens hein, mais c'est de pouvoir agir en tant que citoyenne ! Me dire : bon, je vais arrêter de m'énerver sur tous les trucs qui vont pas et qu'est-ce que moi je peux faire, en tant que citoyenne, à mon échelle, pour bah... changer les lignes. Pour faire bouger les lignes et être dans quelque chose qui me correspond plus en termes de consommation.

Marie, qui n'a jamais été socialisée à des pratiques alternatives de consommation contrairement à Irène, dont le cas a été préalablement exposé, fait le récit d'une prise de conscience soudaine des conditions de production dégradées des agriculteurs et agricultrices ainsi que des pratiques préjudiciables de la grande distribution. Pour reprendre la typologie de Claire Lamine, l'inflexion dans la trajectoire alimentaire de Marie est ici le produit de « déclencheurs exogènes » (Lamine, 2008). Ce « déclic » a été permis par des rencontres et des relais d'opinion, en l'occurrence des médias (documentaires) et des personnalités publiques. Au cours des différents entretiens menés auprès des dirigeant·es de projets de supermarché coopératif et participatif, le film « Food Coop » de Tom Boothe sorti en 2016, tout comme le film « Demain » de Mélanie Laurent sorti en 2015⁹⁸, ont été mentionnés comme un déclencheur de l'engagement dans des formes collectives de consommation engagée.

Cela se traduit par la volonté d'inscrire la contestation dans un projet, c'est-à-dire d'incarner la critique par des actes, notamment marchands : en passant d'une « posture individuelle de critique à une posture collective du faire » (Blanc, 2015). Le passage se fait ici de manière synchronique alors que pour la posture « harmonisation » cela se fait de manière asynchrone par manque d'opportunités pour inscrire la contestation dans la pratique.

⁹⁸ Le film Demain a été mentionné à sept reprises comme un élément déclencheur de la création de projets de supermarché coopératif et participatif. Deux projets ont d'ailleurs souhaité s'appeler « Demain », à savoir celui de Lyon qui a porté ce nom jusqu'en 2023 pour préférer se renommer La Melting Coop, et de Strasbourg qui a opté pour Coopalim puisque « Demain » était pris à l'époque.

I.1.d. La critique pratique comme forme collective de consommation engagée

De ces trois postures émergent deux logiques, l'une individuelle qui vise à accéder à un espace de vente et un mode de commercialisation jugés comme pratiques et vertueux ; et l'autre collective puisque cette démarche s'inscrit dans une critique des circuits dominants et dans une logique de réappropriation citoyenne des systèmes alimentaires. Ainsi, que l'engagement des personnes rencontrées s'inscrive dans la « poursuite » de leurs parcours de consommation engagée, dans un processus d'« harmonisation » de leurs aspirations et pratiques ou soit l'expression d'un « déclic », leur point commun est de vouloir contester en pratique les circuits de distribution conventionnels par la création d'une alternative alimentaire.

De la même manière que se développent des projets de monnaie locale, les projets de supermarché coopératif et participatif s'inscrivent dans un mouvement plus large, qui consiste à la fois à contester l'organisation économique et sociale existante, et à adopter une posture normative qui vise à promouvoir la recherche d'une « bonne économie » et d'une « bonne consommation », notamment au travers d'initiatives solidaires (Gardin, 2006 ; Blanc, 2015). Il s'agit de « fabriquer l'alternative », d'être dans l'action plutôt que le revendicatif comme l'évoque Hafsa, 28 ans, qui à la suite d'études agricoles a été membre de la Confédération Paysanne, et a été bénévole dans une organisation de récupération et de don alimentaire avant de fonder et d'être salariée d'un projet de supermarché coopératif et participatif.

Hafsa, 28 ans, fondatrice, administratrice et salariée d'un projet de supermarché coopératif et participatif

En fait quand tu passes ton temps à mettre ton nez que dans des problèmes ou dans des trucs de dénonciation, etc. ... c'est nécessaire, c'est indispensable ! Mais au bout d'un moment, moi, il fallait... la sauvegarde de ma santé mentale imposait que je fasse quelque chose, que : "ok, donc comme tout est de la merde, bah en fait essaye de faire quelque chose qui sera le début du bien. Fabrique l'alternative ! Essaye de fabriquer l'alternative, un petit bout, même à la marge, même mal, tout ce que tu veux. " Parce que c'est pas possible de rester toute la journée à touiller dans le : "ça va pas".

De ce point de vue, les magasins coopératifs et participatifs peuvent être envisagés comme une forme spécifique de l'action contestataire des consommateurs et consommatrices vis-à-vis de l'ordre marchand, dans la mesure où les dirigeant·es de ces projets entendent contester le marché au sein même de celui-ci. Il s'agit en ce sens d'une « critique pratique » c'est-à-dire une critique par la pratique associative et militante (Frère, 2009). En principe, la dimension collective de cette forme de consommation engagée se distingue des « actions collectives individualisées » (boycott et buycott), pour lesquelles le changement s'appréhende par

l'agrégation successive d'actions individuelles autonomes (Micheletti, 1999). Au contraire, la création d'une alternative portée collectivement vise à incarner la critique directement dans des espaces et des relations marchandes, tout en montrant que d'autres modalités d'échanges sont possibles et souhaitables. De ce fait, les dirigeant·es, et plus largement les membres des projets de supermarché coopératif et participatif, sont indéniablement des consommateurs et consommatrices engagés.

Néanmoins au cours de l'enquête ce sont majoritairement les dirigeantes qui se sont positionnées en tant que consommatrices pour légitimer leur engouement et leur engagement dans un projet de supermarché coopératif et participatif. Les dirigeants, quant à eux, ont été moins loquaces quant à leur rapport à la consommation et au fait de faire les courses. Ce constat est le reflet de la persistance des inégalités de genre quant à la répartition des tâches domestiques en France, s'inscrivant plus largement dans la construction historique du genre de la consommation. Alors que la théorie économique néoclassique, en particulier la microéconomie, repose sur la figure abstraite du consommateur sans distinguer les individus entre eux, en pratique au sein d'un même ménage cohabitent des niveaux de revenu, de consommation et une répartition des tâches domestiques quotidiennes inégales entre hommes et femmes (Roy, 2019). Si le consommateur rationnel a des traits masculins, dans les faits la consommation et la gestion du budget et du foyer reviennent majoritairement aux femmes, conformément à la figure du XXe siècle stéréotypé de la « ménagère », assignant les femmes aux tâches domestiques (Chessel, 2012). Cette construction historique est encore structurante aujourd'hui dans les pratiques sociales, en témoigne les enquêtes statistiques dédiées à la répartition des tâches domestiques au sein des ménages, et en particulier en sein du couple : en 2010, 64 % des heures de travail domestique ont été réalisées par les femmes (Roy, 2012). Si l'écart est particulièrement important pour le travail domestique restreint (linge, rangement, cuisine, vaisselle, ménage, soins aux enfants, par exemple), il concerne également les courses puisqu'en 2010 les femmes y passent en moyenne 27 minutes par jour contre 17 minutes pour les hommes⁹⁹.

Malgré ces écarts de discours et de pratiques entre les dirigeants et dirigeantes, tous et toutes en initiant ou en rejoignant un projet de supermarché coopératif et participatif ont transcrit des (op)positions militantes dans leurs pratiques de consommation. Inscrivant leurs actes d'achats dans une forme collective de consommation engagée, ils et elles ont pour point commun d'être

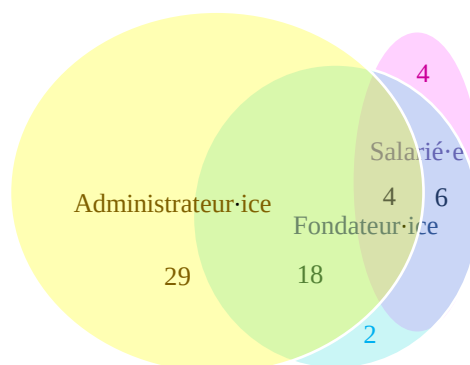
⁹⁹ Source : INSEE, enquêtes Emploi du temps 1999 et 2010.

mus par le désir de contester la grande distribution et de rendre accessible au plus grand nombre des produits jugés de qualité. Mais si la promesse est celle d'une démocratisation de la consommation engagée, quel est le profil de ces dirigeant·es ? La pratique bénévole et l'engagement associatif en France étant socialement sélectifs, les enquêté·es rencontrés dérogent-ils et elles aux conclusions des enquêtes statistiques sur ces pratiques ?

II.2. Positions et dispositions sociales des dirigeant·es

Denis Bernadeau-Moreau et Matthieu Hély invitent à distinguer les membres bénévoles au sein de l'organisation selon les responsabilités endossées et leur degré d'implication (Bernardeau-Moreau & Hély, 2007). Dans le cadre de l'enquête, les personnes rencontrées ne sont pas de « simples bénévoles », au sens où ils et elles ne feraient que le service prescrit et prévu par les statuts, mais ont des responsabilités légales, animent l'organisation et en sont les représentant·es. Comme posé en introduction, 81 % des personnes rencontrées sont membres du conseil d'administration de l'organisation qu'elles représentent, les 19 % restant l'ayant été ou sont « simples salariées » (dans des organisations où les salarié·es sont en nombre réduit et assument des tâches d'organisation, voir chapitre 5). Plus précisément, vingt-six sont fondatrices, quatorze sont salariées et quarante-sept occupent des fonctions d'administration, notamment en tant qu'élues. Comme le représente la figure 3.1, quatre cumulent ces trois fonctions, six personnes sont à la fois salariées et fondatrices de l'organisation, et dix-huit sont fondatrices et administratrices.

Figure 3.1 – Fonction des dirigeant·es de projets de supermarché coopératif et participatif



Source : autrice, données issues de l'enquête menée de novembre 2021 à août 2022 (63 enquêté·es pour 50 organisations représentées)

Si la promesse au cœur du projet est celle de la mixité sociale et de l'accès à des biens de consommation de qualité et à des prix compétitifs, qui sont ces individus qui consentent à consacrer temps et argent à la création et au développement d'un projet de supermarché coopératif et participatif ? Dans cette partie une approche en termes de « théorie des ressources » est adoptée (Wilson & Musick, 1997) : il s'agit de montrer que l'exercice du bénévolat, et plus particulièrement l'occupation d'une fonction dirigeante au sein d'un projet de supermarché coopératif et participatif est socialement située et qu'elle requiert une dotation en diverses formes de capitaux, notamment scolaire et social.

II.2.a. Genre, âge et statut professionnel

Les enquêtes statistiques sur le bénévolat en France et plus encore sur le statut de dirigeant·e associatif donnent à voir une division sexuelle des postes et des causes assez classique : les hommes occupent majoritairement les postes de président et de trésorier, et sont surreprésentés dans les domaines du sport, de la chasse, de la pêche et la défense des droits et des causes (Flahault & Tabariés, 2013).

Dans le cadre de notre enquête, on retrouve une majorité d'hommes : 44 % des personnes rencontrées sont des femmes (28 sur 63) et 56 % sont des hommes (35 sur 63). Si cet écart peut paraître relativement marginal, en réalité il reflète une division sexuelle des postes et des tâches au sein des projets de supermarché coopératif et participatif puisque parmi les adhérent·es et coopérateur·ices de ces organisations il semble y avoir une majorité de femmes. Si les données recueillies au cours de l'enquête ne permettent pas d'apporter des éléments sur la composition des membres de chaque projet, d'autres enquêtes menées ces dernières années se sont intéressées à cette question. Alicia Hardy a révélé, dans le cadre d'un mémoire de master sur La Cagette, que 66 % des membres de l'organisation sont des femmes (Hardy, 2021). De même, selon une étude réalisée par Jill Madelenat dans le cadre d'un projet de la fabrique écologique, au sein des onze¹⁰⁰ projets de supermarché coopératif et participatif qu'elle étudie la part des femmes dans chacun d'eux oscille entre 60 % et 70 % des membres (Madelenat, 2023). Ce constat s'est confirmé lors des observations menées au sein de SuperQuinquin puisqu'au cours des services en magasin les bénévoles y intervenant étaient majoritairement des femmes. Pour

¹⁰⁰ Les organisations étudiées sont : Supercafoutch (Marseille, Bouches du Rhône), la Coop sur Mer (Toulon, Var), la RochCoop (Puilboreau, Charente Maritime), Lalouet'Coop (Les Herbiers, Vendée), Superquinquin (Lille, Nord), Supercoop (Bordeaux, Gironde), La Grande Epicerie Générale (Nancy, Lorraine), La Cagette (Montpellier, Hérault), Les 400 Coop (Paris, 11^e arrondissement), Coop 14 (Paris, 14^e arrondissement), La Louve (Paris, 18^e arrondissement).

ces projets, seul un tiers des membres sont des hommes et pourtant dans le cadre de l'enquête j'ai rencontré plus d'hommes dirigeants que de femmes. Comme le soulignent Lucie Bargel et Xavier Dunezat, l'exercice de responsabilités et les tâches de coordination, d'administration et de contrôle dans le monde associatif restent majoritairement attribuées aux hommes (Bargel & Dunezat, 2020). L'écart constaté reflète en ce sens la répartition genrée qui caractérise l'occupation d'une fonction dirigeante au sein d'associations ou de coopératives. La fonction de présidence est, par exemple, principalement occupée par des hommes, même si la part des femmes est passée de 31 % en 2005 à 36 % en 2017 (Tchernonog & Prouteau, 2019). En ce sens, le monde associatif ne déroge pas à la division genrée du travail dans le monde professionnel et domestique, avec l'existence d'un plafond de verre (Laufer, 2004), et les projets de supermarché coopératif et participatif ne font pas exception.

L'âge est également un déterminant important de l'engagement dans le monde associatif et dans la pratique du bénévolat. Lionel Prouteau et François-Charles Wolff montrent que « la probabilité qu'a une personne de plus de 65 ans d'être membre d'une association est supérieure de 25 points de pourcentage à celle d'un jeune de moins de 25 ans » (Prouteau & Wolff, 2013).

Tableau 3.2 – Âge des dirigeant·es de projets de supermarché coopératif et participatif

Tranche d'âge	Eff.	P.c.
25-34 ans	10	16 %
35-44 ans	15	24 %
45-54 ans	11	17 %
55-64 ans	13	21 %
65-74 ans	14	22 %
Total	63	100 %

Source : autrice, données issues de l'enquête menée de novembre 2021 à août 2022 (63 enquêté·es pour 50 organisations représentées)

Lecture : sur les soixante-trois personnes rencontrées, dix sont âgées de 25 à 34 ans.

Dans le cadre de l'enquête, la moyenne d'âge des personnes rencontrées s'élève à 50 ans et aucune personne de moins de 25 ans n'a été rencontrée. Comme le représente le tableau 3.2, celles âgées de 35 à 44 ans sont majoritaires, suivies des personnes ayant plus de 55 ans. Il est important de noter que parmi ces personnes il y a à la fois des bénévoles, au nombre de quarante-neuf (78 %), et quatorze salarié·es (22 %) qui n'avaient pas plus de 55 ans au moment de l'enquête.

Conformément aux analyses de Viviane Tchernonog et Lionel Prouteau, on retrouve en partie une population bénévole retraitée dont certaines qualités sont valorisées dans la pratique

associative (temps libre, compétences professionnelles en droit, en gestion ou en communication) (Tchernonog & Prouteau, 2019). Parmi la population, il y a 29 % de personnes retraitées (18 sur 63), qui se présentent toutes comme des bénévoles à temps plein pour le projet de supermarché coopératif et participatif dont elles sont membres. Le bénévolat s'inscrit ici dans ce que Maud Simonet appelle une « seconde carrière », qui débute ou s'accroît au terme de la carrière professionnelle (Simonet, 2010). C'est l'occasion pour ces retraités de mettre à profit des compétences professionnelles acquises en tant qu'actifs au service de la gestion du magasin et de sa vie associative, tel un « engagement expert » pour reprendre l'expression d'Alexandre Lambelet, ou au contraire de se former à de nouvelles tâches et fonctions pour rester actif et conserver des formes de sociabilités (Lambelet, 2014). Le bénévolat leur permet de conserver une activité, de valoriser leur expérience mais aussi d'investir un espace de sociabilité pour favoriser les rencontres et les échanges comme c'est le cas pour les associations sportives ou culturelles. À cette population de retraité·es s'ajoute également une population d'actifs et d'actives. Au moment de l'enquête, deux personnes étaient au chômage (3 %) et quarante-trois personnes étaient en emploi, soit 68 % de la population, dont quatorze salarié·es de projets de supermarché coopératif et participatif (22 %). Pour les trente et une personnes actives bénévoles (49 %), elles inscrivent leur pratique dans ce que Maud Simonet appelle une « carrière parallèle » au sens d'une activité bénévole qui « coexiste avec une inscription réelle ou potentielle de l'individu dans le monde du travail » (Simonet, 2010, p. 44). Dans le cadre de cette enquête, les modalités d'inscription de la pratique bénévole dans la carrière sont nombreuses. Trois formes principales d'interactions ont été identifiées : bien qu'elles ne résument pas la diversité des modalités d'articulation, elles permettent d'en saisir les traits principaux. D'abord, on trouve des bénévoles qui exercent les mêmes fonctions et tâches que dans leur activité professionnelle. Ensuite, certain·es bénévoles souhaitent au contraire s'épanouir dans des activités bénévoles atypiques du point de vue de leur profession. Enfin, les projets de supermarché coopératif et participatif permettent aux bénévoles sans emploi de conserver une activité, de faire le point sur leur projet professionnel en consacrant du temps à un projet qui, au moment de l'enquête, n'offre pas de perspective professionnelle.

Le profil type des dirigeant·es bénévoles et salarié·es des projets de supermarché coopératif et participatif rencontré·es, correspond à celui du « bénévole moyen » dépeint par Maud Simonet d'après les enquêtes sur le monde associatif. La sociologue qualifie cette figure type de « dominant » en raison de ses caractéristiques sociales, à savoir un « homme, entre 35 et 45 ans,

avec un diplôme et une catégorie socioprofessionnelle relativement élevés, un emploi, une famille et des enfants » (Simonet, 2010, p.25).

II.2.b. Capital économique, scolaire et social

Au-delà de ces déterminants sociaux que sont l'âge, le genre et le statut professionnel, les enquêtes statistiques sur la pratique bénévole révèlent également que l'engagement associatif et le bénévolat augmentent avec le niveau de diplôme, le montant des revenus et la catégorie socioprofessionnelle (Héran, 1998). Concernant la PCS des dirigeant·es associatifs, Viviane Tchernonog et Lionel Prouteau montrent une accentuation du poids des catégories supérieures dans les présidences associatives (chef·fes d'entreprises, cadres et professions intellectuelles supérieures) passant de 29 % en 2011 à 31 % en 2017 ; tandis que la part des ouvriers et ouvrières reste faible, à savoir 5 % des présidences d'association en 2017 (Tchernonog & Prouteau, 2019), alors même qu'ils et elles représentent quasiment 20 % de la population active¹⁰¹.

Dans le cadre de l'enquête, la question n'ayant pas été posée explicitement et par manque de données, il n'a pas été possible d'identifier les catégories socioprofessionnelles des personnes rencontrées. Toutefois, au regard des informations recueillies sur leurs trajectoires et professions, on peut affirmer l'absence d'ouvrier·e et la prédominance de cadres et de professions intellectuelles supérieures chez les dirigeant·es de projets de supermarché coopératif et participatif (chef·fes d'entreprise, enseignant·es, chercheurs, cadres associatifs, cadres commerciaux, etc.) comme en témoigne la prochaine partie (voir II.2.b. de ce chapitre). En tant qu'individus de catégories supérieures, on peut ainsi inférer la possession d'un capital économique important aux dirigeant·es de supermarché coopératif et participatif. Devenir membre d'un projet de supermarché coopératif et participatif, qu'il s'agisse d'une association ou d'une coopérative¹⁰², a un coût d'entrée d'ordre économique. Soit il s'agit d'une adhésion annuelle dans le cadre des organisations associatives (de 10 à 30 €) soit de l'achat de parts sociales pour les organisations coopératives (100 € de base ou 10 € selon les aménagements). La détention d'un certain capital économique ne semble alors pas à négliger dans le processus d'intégration de ces projets, d'autant plus pour les associations puisqu'il ne s'agit pas d'une

¹⁰¹ Source : INSEE, enquête Emploi 2017, paru le : 05/09/2018

¹⁰² L'enquête a révélée la coexistence de plusieurs statuts juridiques : SAS coopératives de consommateurs, SAS SCIC et associations loi 1901. Le chapitre 4 dresse un panorama des organisations d'un point de vue morphologique, et montre que ces différences s'expliquent en partie par des stades d'évolution du projet.

part du capital de l'entreprise (restituable lorsque les membres quittent la coopérative), mais du paiement récurrent d'une cotisation, qui elle n'est pas restituable.

La main-d'œuvre bénévole est une ressource importante pour les organisations enquêtées qui cherchent à recruter des bénévoles compétent·es, opérationnel·les, qualifié·es et expérimenté·es dans les divers domaines que recouvre l'activité du magasin. En outre, pour Lionel Prouteau le capital scolaire est le principal déterminant social à l'exercice du bénévolat (Prouteau, 2017). Dans cette perspective, une enquête de l'INSEE de 2013 révèle que 56 % des personnes diplômées du supérieur ont adhéré à au moins une association au cours de l'année passée, un taux qui s'abaisse à 36 % pour celles ayant un diplôme inférieur au BAC et 22 % pour les non-diplômées¹⁰³. Une tendance qui se confirme auprès de la population étudiée (tableau 3.3). Parmi les soixante-trois personnes interrogées, cinquante et une personnes, soit plus de 80 % de la population enquêtée, ont un diplôme de l'enseignement supérieur. Parmi elles, 8 % ont un diplôme bac+2 (5 sur 63), 17 % un niveau bac+3 (11 sur 63), 8 % un niveau bac+4 (5 sur 63), et 49 % un niveau bac+5, soit la moitié de la population (31 sur 63), et 6 % un niveau bac+8 (4 sur 63). À l'inverse, six personnes ont un diplôme de niveau inférieur ou équivalent bac, soit 10 % de la population enquêtée.

Tableau 3.3 – Niveau de diplôme des membres enquêté·es

Niveau diplôme	Eff.	P.c.
≤ Bac	6	10 %
Bac +2	5	8 %
Bac +3	11	17 %
Bac +4	5	8 %
Bac +5	31	49 %
Bac +8	4	6 %
Non-réponse	1	2 %
Total général	63	100 %

Source : autrice, données issues de l'enquête menée de novembre 2021 à août 2022 (63 enquêté·es pour 50 organisations représentées)

Lecture : sur les soixante-trois personnes rencontrées, trente et une ont un diplôme d'enseignement supérieur de niveau bac+5, ce qui représente 49 % de la population.

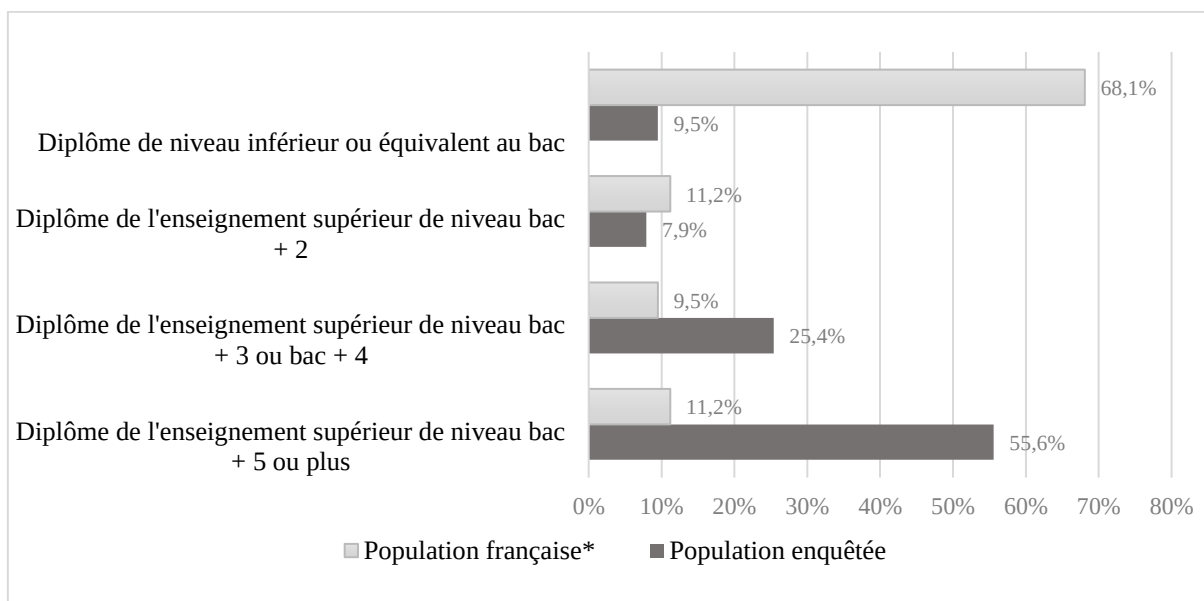
À titre de comparaison, selon une enquête de l'INSEE sur les diplômes et la formation en 2020¹⁰⁴, 68 % de la population française non scolarisée de 15 ans ou plus a un diplôme de

¹⁰³ Source : INSEE première n°1580, paru le 11/01/2016, www.insee.fr/fr/statistiques/1908144

¹⁰⁴Source : données INSEE, Diplômes et Formation en 2020, parues le 27/06/2023, www.insee.fr/fr/statistiques/7633108?sommaire=7633115&geo=METRO-1

niveau inférieur ou équivalent au bac, et seulement 20 % un diplôme de l'enseignement supérieur de niveau supérieur à bac+2, ce qui comprend 9,5 % avec un niveau bac+3 et niveau bac+4, et 11,2 % avec un niveau bac+5 ou plus. La figure 3.2 permet d'appréhender ces écarts dans la mesure où on observe un renversement de la tendance entre la population française non scolarisée de plus de quinze ans où la norme est d'avoir un diplôme inférieur ou équivalent au bac tandis qu'au sein de la population étudiée elle est plutôt d'être détenteur d'un diplôme d'enseignement supérieur de niveau supérieur à bac+5.

Figure 3.2 – Comparaison des niveaux de diplôme entre la population enquêtée et la population française non scolarisée de 15 ans ou plus en 2020



Source : autrice, données issues de l'enquête menée de novembre 2021 à août 2022 (63 enquêtés pour 50 organisations représentées) et données INSEE, Diplômes – Formation en 2020, parues le 27/06/2023

Lecture : au sein de la population française non scolarisée de 15 ans ou plus*, 68,1 % des individus ont un diplôme de niveau inférieur ou équivalent au bac, contre 9,5 % en ce qui concerne la population enquêtée.

Il y a donc une surreprésentation de personnes diplômées du supérieur au sein des dirigeant·es de projets de supermarché coopératif et participatif, conformément aux études statistiques réalisées au sein du secteur associatif. Si cette photographie statistique ne décrit pas les trajectoires sociales des enquêtés, elle permet de montrer l'ancrage social des dirigeant·es de projets de supermarché coopératif et participatif et l'importance du capital scolaire dans l'exercice de leurs fonctions.

Le capital social (Bourdieu, 1980) semble également être un élément déterminant de l'engagement des enquêté·es. Comme l'explique Lionel Prouteau, l'étendue des réseaux sociaux dont dispose un individu est déterminante dans sa décision de s'engager. D'abord parce « c'est grâce à ces réseaux que les individus découvrent les opportunités de participer et c'est par leur intermédiaire qu'ils sont sollicités pour le faire » (Prouteau, 2017, p.165) et ensuite parce qu'il permet d'accéder à des ressources effectives ou potentielles mobilisables par l'individu dans son activité. C'est aussi bien le cas des fondateurs et fondatrices qui ont mobilisé leurs relations pour faire connaître le projet et l'exécuter, que des actuels administrateurs, administratrices et salarié·es qui sont en quête de ressources de diverses natures (immobilières, publiques, économiques, juridiques, informatiques, etc.) et sollicitent à cette occasion différents partenaires, tous font appel à leurs réseaux d'interconnaissance pour parvenir à leurs fins. Ainsi, comme le résume Simon Cottin-Marx, bien que « le bénévolat semble être une activité accessible à tout un chacun, puisqu'il suffit d'avoir du temps et l'envie de le donner, toutes les enquêtes quantitatives réalisées en France depuis les années 1980 confirment le poids et la persistance de déterminants sociaux, comme le sexe, l'âge, la profession exercée et le diplôme, sur la probabilité de participer à la vie associative » (Cottin-Marx, 2019, p. 73). Les profils sociaux des personnes rencontrées entrent en résonance avec les résultats des études réalisées dans le monde associatif. Les dirigeant·es des projets de supermarché coopératif et participatif sont des individus intégrés socialement qui disposent de capitaux économique, scolaire et social importants.

Outre ces dispositions qu'on retrouve sans grande surprise, un fait étonnant est apparu au cours de l'enquête. La littérature sur le bénévolat et l'engagement associatif met en avant l'existence de formes d'interdépendance et de récurrences dans les pratiques militantes (Mathieu, 2007), en analysant notamment les parcours d'engagement *via* les concepts de « carrières » ou de « générations » militantes (Filleule & Mayer, 2001 ; Filleule et al., 2004). Or, il se trouve qu'au sein de la population enquêtée, le multi-engagement ne semble pas être la norme, ou du moins il n'est pas revendiqué. Un certain nombre de dirigeant·es n'avaient jamais adhéré à une association, ou seulement dans le cadre de loisirs pour exercer une activité sportive ou culturelle. De même, la plupart des enquêté·es rejettent le qualificatif de « militant·e » et revendiquent une forme d'apolitisme. La thèse a cherché à analyser cette posture dans la mesure où, comme vu dans le chapitre 2, les projets de supermarché coopératif et participatif se présentent comme un « renouveau » des coopératives de consommation, historiquement issues du socialisme, et incarnent une forme collective de consommation engagée.

II. Des dirigeant·es militant·es ou professionnel·les ?

Cette posture de neutralité politique peut sembler à première vue surprenante, étant donné que les objectifs de construction d'une alternative sont centraux dans les projets de supermarché coopératif et participatif. C'est pourquoi la thèse s'intéresse aux discours des enquêté·es ainsi qu'à leurs rapports aux mondes militants et à leurs trajectoires professionnelles. Un choix réalisé dans la mesure où le bénévolat est ici considéré comme « aux frontières sociales (et sociologiques) entre le travail et ses à-côtés » (Simonet, 2010, p.53). Les projets de supermarché coopératif et participatif, en tant qu'espace de contestation et en tant qu'entreprises insérées sur le marché, sont des organisations qui doivent intégrer dans leur fonctionnement la conciliation d'un projet social et d'une efficacité économique. Ce double ancrage induit la création de règles, de principes et d'aménagements spécifiques, comme autant de compromis d'entreprise, fortement liés aux trajectoires de leurs dirigeant·es.

II.1. Une défiance vis-à-vis des mondes militants

II.1.a. L'apolitisme revendiqué des projets de supermarché coopératif et participatif

Les présentations écrites et orales des supermarchés coopératifs et participatifs placent souvent ces derniers en position de renouveler les coopératives de consommation issues du mouvement ouvrier du XIX^e siècle. Il semble en conséquence important d'interroger le rapport qu'entretiennent les dirigeant·es de projets de supermarchés coopératifs et participatifs avec le politique. En effet, le passé coopératif a été fortement marqué par le socialisme puisque celui-ci a largement participé à l'émergence de ces nouveaux modes de production et de distribution des richesses dans la perspective d'une politisation des classes populaires. L'Union, une coopérative de consommateurs qui fut créée en 1892 par des ouvriers à Moulins, un quartier populaire et industriel de Lille, en est un exemple. Il s'agit d'un « relais de premier ordre pour le Parti ouvrier français et les "guesdistes" » (Collectif Samson, 2019). Le parti, le syndicat et la coopérative sont les trois piliers du socialisme de l'époque, qui s'inscrit dans une lutte électorale. Le triomphe du parti est alors subordonné aux luttes qui s'inscrivent à la fois dans le monde consumériste et le monde du travail. Les coopératives et les syndicats apparaissent comme des espaces de politisation des ouvriers, par les pratiques économiques, au nom de revendications politiques plus larges. Il ne s'agit pas d'une fin en soi, mais d'un outil visant à servir la lutte des classes et l'instauration d'une république sociale (*ibid.*). La coopération est

en ce sens un support qui véhicule des revendications militantes et politiques. Il s'agit d'une organisation de masse subordonnée au parti socialiste, comme le fut également le secours populaire français pour le parti communiste jusqu'au milieu des années 1950 (Brodiez, 2006).

Mais aborder les questions politiques et le rapport au militantisme au cours de l'enquête n'a pas été aisé. Rares sont les dirigeant·es qui inscrivent leur engagement dans une trajectoire militante, et assument de considérer l'organisation comme une réponse politique au défaut d'acceptabilité sociale que rencontre la grande distribution. Au même titre que les syndicats s'inscrivent en rupture de leurs attaches partisans historiques (Quijoux & Yon, 2018; Yon, 2023), les dirigeant·es de projets de supermarché coopératif et participatif affirment également ne pas faire de politique¹⁰⁵.

Robert, 68 ans, fondateur et administrateur d'un projet de supermarché coopératif et participatif

Oula, Ahahahah ! [Le magasin] est apolitique [...] Par contre, on a eu [au magasin], un appel du pied de la part des écolos, et moi j'ai bien tenu à... pour participer à une table ronde, et j'ai bien précisé que, non, on veut rester apolitique, au niveau [du magasin]. Et c'est un peu mon... personnellement, je suis un peu pareil.»

Pour Robert, radiochimiste à la retraite d'une soixantaine d'années, qui n'a jamais été membre d'aucune association, ce sont les aspects alimentaires qui l'ont séduit. Il revendique d'ailleurs une posture apolitique à titre individuel. De même pour Camille, styliste indépendante, et Michel, comptable à la retraite, respectivement administratrice et administrateur d'un autre projet : il et elle considèrent que « la politique » n'a pas lieu d'être au sein de l'organisation.

Michel, 67 ans, administrateur et Camille, 34 ans, administratrice d'un projet de supermarché coopératif et participatif

- On ne parle pas de politique [affirme Camille], on n'est pas...
- Ah non jamais, ça non ! Non, non [confirme Michel].
- On sait très bien que c'est quelque chose qui ne va pas nous rassembler, [explique Camille] on sait très bien que...

Se décèle dans ces discours une critique, même une défiance vis-à-vis du champ politique. Cette défiance, au regard des discours des dirigeant·es, est commune à l'ensemble des projets de

¹⁰⁵ Karel Yon et Maxime Quijoux introduisent leur article par une allocution de Philippe Martinez, secrétaire général de la CGT, le 22 mai 2018 sur RTL où il affirme « nous ne faisons pas de politique ». Alors que la CGT avait des relations étroites avec le Parti Communiste Français (PCF), désormais l'organisation syndicale, comme d'autres (CFDT, Force Ouvrière, etc.), revendique son autonomie vis-à-vis du champ politique.

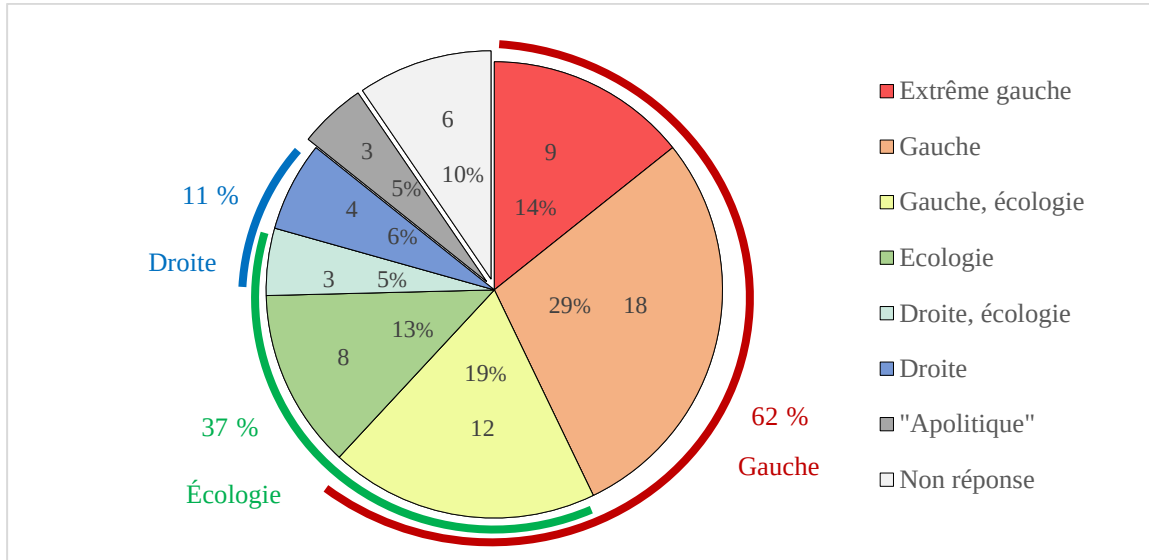
supermarché coopératif et participatif étudiés mais nécessite une clarification de ce qui est entendu ici par « politique ».

En français ce terme est polysémique, il revêt plusieurs acceptations différentes selon s'il est employé au féminin, « la politique », ou au masculin, « le politique ». L'anglais, en distinguant trois termes, permet une meilleure appréhension des divers usages de l'objet « politique ». Le terme *politics* renvoie à la représentation politique, à l'administration de l'État, aux modalités de représentation et aux logiques partisans. *Policy*, au pluriel *policies*, renvoie quant à lui à l'exercice du pouvoir soit à la mise en œuvre de politiques publiques. Enfin, le terme *polity*, s'apparente plutôt à la citoyenneté politique, c'est-à-dire plus largement à la régulation des relations et des conflits d'intérêts au sein d'un groupe (Lefebvre, 2022). D'un côté, les termes *politics* et *policy* renvoient à « la politique », c'est-à-dire aux formes de gouvernement, à l'organisation du pouvoir et à son exercice. Et de l'autre *polity* à « le politique », en tant que dimension potentiellement constitutive de tous les phénomènes sociaux. Pierre Favre le résume en disant « le politique concerne les fonctions de coordination des activités, de résolution des conflits, de hiérarchisation des objectifs que requiert l'existence de la société. La politique est l'activité de ceux qui assurent ou veulent assurer ces fonctions. Le politique est ainsi l'objet de la politique » (Favre, 2005). Si de prime abord s'impliquer dans une alternative à la grande distribution semble être un acte politique, au sens *polity*, l'ensemble des dirigeant·es rencontré·es revendiquent pourtant une forme d'apolitisme. Un apolitisme appréhendé comme une mise à distance de la politique, au sens de *politics* et *policy*, et non du politique puisque les projets de supermarché coopératif et participatif, en tant que compromis d'entreprise voué à la distribution de produits alimentaires au sein de la société, sont des objets politiques (Cordrie, 2020). En tant que critiques pratiques (Frère, 2009), est interrogé non pas le rapport de ces organisations et de leurs dirigeant·es au politique mais à la politique, soit aux relations entretenues avec le pouvoir, ses représentant·es et les partis politiques.

À l'échelle de l'organisation, aucun·e des dirigeant·es rencontré·es n'a revendiqué d'affiliation politique. Ils et elles ancrent au contraire leurs actions à distance des organisations politiques et syndicales, considérant qu'elles sont éloignées de leurs préoccupations et revendiquant une forme de neutralité. Pourtant, à l'échelle individuelle, bien que 10 % de la population n'a pas souhaité répondre (6 sur 63) et 5 % se dise personnellement « apolitique » (3 sur 63), se dégage une certaine homogénéité en ce qui concerne le positionnement dans le champ politique. Parmi les soixante-trois personnes rencontrées dans le cadre de l'enquête, trente-neuf personnes ont indiqué être proche d'un courant politique de « gauche », soit 62 % de la population, vingt-trois

se revendiquent « écologistes » tous bords politiques confondus, soit 37 % de la population, et sept s’ancrent plutôt à « droite », ce qui représente 11 % de la population.

Figure 3.3 – Orientation politique déclarée des dirigeant·es



Source : autrice, données issues de l'enquête menée de novembre 2021 à août 2022 (63 enquêté·es pour 50 organisations représentées)

Lecture : au sein de la population enquêtée, dix-huit personnes ont déclaré se situer politiquement à « gauche ».

Mais évoquer les orientations politiques individuelles au cours des entretiens a été difficile. D’abord parce que la majorité des enquêté·es ont indiqué avoir des affinités mais ne pas être très politisés, ensuite parce qu’ils et elles disaient qu’il n’y avait pas forcément de lien entre leurs affinités partisans et leur engagement au sein des projets de supermarché coopératif et participatif et enfin parce qu’elles et ils n’étaient pas forcément représentatifs au sein de l’organisation. Cela s’exprime notamment par un taux de non-réponse important au sujet des intentions de vote aux élections de 2022 puisque 53 % des répondant·es (35 personnes) ont préféré ne pas répondre à cette question¹⁰⁶. Les entretiens semi-directifs ayant eu lieu de novembre 2021 à août 2022 et l’élection présidentielle en avril 2022, les projections les plus précoces ont pu pâtir d’un manque d’anticipation, alors que les plus tardives ont permis de recueillir les votes effectifs. La catégorie « extrême gauche » qui représente 14 % de la population (9 sur 63) regroupe les enquêté·es se revendiquant comme des militant·es de gauche, se définissant « d’extrême gauche », « de gauche radicale », « très, très à gauche » ou proches

¹⁰⁶ Annexe 10 – Tableau croisé des intentions de votes lors des élections présidentielles de 2022 et de l’orientation politique déclarative des enquêté·es

des courants libertaires et anarchistes. Au cours des élections de 2022, trois d'entre eux et elles indiquent avoir l'intention de voter ou avoir voté pour la France Insoumise (FI), avec à sa tête Jean-Luc Mélenchon, et une indique voter pour Philippe Poutou, candidat du Nouveau Parti Anticapitaliste (NPA). Pour le reste des catégories, elles sont plus polysémiques, car il s'agit des termes employés par les enquêté·es elleux-mêmes sans nécessairement revendiquer d'affinités partisans. Ainsi, les 13 % de la population qui se disent « écologiste » (8 sur 63) ne revendiquent pas forcément de proximité avec le parti Europe Écologie les Verts (EELV). Majoritairement, lors des entretiens semi-directifs, les réponses des enquêté·es étaient évasives, ils et elles disaient se reconnaître dans des « valeurs de gauche », être « plutôt écolo » ou « plutôt à droite ». Parmi les 29 % de la population à « gauche » (18 sur 63), six ont indiqué avoir voté ou avoir pour intention de vote la France Insoumise (FI) lors des élections de 2022, deux précisant qu'il s'agit d'un « vote utile » et non d'une proximité revendiquée, et douze personnes ne se sont pas exprimées sur leur intention. Pour la catégorie « gauche, écologie » qui représente 19 % de la population (12 sur 63), six personnes ne se sont pas exprimées sur leur (intention de) vote, deux sont pour Yannick Jadot, le candidat de EELV, et quatre indiquent « voter utile » en choisissant la FI. Pour la catégorie « droite » qui représente 6 % de la population, elle se compose de quatre personnes se positionnant à droite et ayant pour (intention de) vote le candidat sortant Emmanuel Macron dont le parti s'intitule désormais Renaissance (RE). Pour la catégorie « droite, écologie » elle reprend les termes de trois enquêté·es (5 %), le premier n'a pas indiqué son vote, la deuxième vote pour RE et le troisième s'est exprimé en faveur de Valérie Pécresse, candidate pour Les Républicains (LR). Ainsi, la majorité des dirigeant·es se présentent de « gauche » ou « écologistes » avec des choix électoraux portant majoritairement sur la FI et EELV, et une minorité se réclame de « droite », avec l'absence de mention de l'extrême droite.

Au même titre qu'on observe une fragilisation des relations entre les jeunes et les institutions démocratiques (Lardeux & Tiberj, 2021), les dirigeant·es de projets de supermarché coopératif et participatif rencontré·es, tous âges confondus, cultivent une défiance vis-à-vis de la politique, mais qui n'est pas pour autant synonyme de dépossession politique. Ils et elles revendiquent des formes d'actions plus directes, horizontales et ancrées localement plutôt que l'appartenance à des structures politiques, considérées comme bureaucratiques et hiérarchisées. Ils et elles présentent l'organisation comme « apolitique », « neutre » et refusent toute affiliation partisane. On retrouve l'image des alteractivistes que dépeignent Sophie Bérout Camille Dupuy, Marcus Kahmann et Karel Yon, c'est-à-dire des nouveaux militants et nouvelles militantes qui

« privilégient le changement "ici et maintenant" plutôt que dans un au-delà imprécis, en aménageant des espaces qui constituent autant de laboratoires de formes de vie alternatives » (Bérout et al., 2019).

II.1.b. Au nom du citoyennisme et non du militantisme

Il en va de même pour la question du « militantisme » : la plupart des dirigeant·es ne se considèrent pas comme militant·es et refusent que le magasin soit étiqueté de la sorte. C'est notamment le cas d'Agnès, 63 ans, ancienne cadre commerciale pour un groupe pharmaceutique, pourtant adhérente à Greenpeace et dispensant bénévolement des cours de français à des migrants. Elle s'oppose au qualificatif « militant·e » en raison de la normativité que la défense ou la critique d'une cause induit. Elle appréhende son engagement de manière individualisée, cohérente avec son parcours personnel, et ne se considère pas comme membre d'un collectif revendicatif qui œuvre pour transformer la société.

Agnès, 63 ans, fondatrice et administratrice d'un projet de supermarché coopératif et participatif

Moi, j'ai toujours dit que je ne voulais pas d'un magasin... pour initiés, comme je dis. Je ne veux pas d'un magasin pour une certaine catégorie de personnes. Je trouve que par, par le biais du magasin coopératif, moi je suis tout sauf une militante, je déteste ce mot d'ailleurs. [...] C'est donneur de leçons un militant, en fait, ce que, ce qui était valable pour toi, c'est toi, ce qui est valable pour moi, c'est moi, alors que tu puisses parler avec les autres, mais ce côté militant je déteste, je déteste. Vraiment, vraiment ça me hérisse, d'ailleurs au début quand on a voulu faire des portraits sur moi, non, non c'est trop politique, c'est trop. Moi je veux pas, je suis pas politique, c'est, c'est juste que ça a été... pour moi c'est une suite logique ce magasin coopératif, par rapport à ce que je suis moi.

Alors que les mondes militants sont appréhendés comme exclusifs et dogmatiques, pour elle, le magasin est au contraire un espace ouvert, neutre et apolitique où les individualités sont amenées à se rencontrer en dépit de leurs trajectoires, de leurs affiliations partisans et origines sociales différentes. Cette conception de l'organisation renvoie à une anecdote d'une autre enquêtée, Sandrine, 49 ans, désormais cadre commercial après avoir été cheffe d'entreprise. Impliquée dans des formes collectives de consommation engagée depuis des années (Locavor et Artisans du monde), elle a fondé un projet de supermarché coopératif et participatif suite à son départ d'une autre coopérative inspirée de PSFC pour cause de désaccords politiques. Certains mails envoyés¹⁰⁷ par l'organisation, qui s'opposaient notamment aux décisions prises

¹⁰⁷ Auxquels je n'ai pas eu accès.

par le gouvernement au cours de la crise sanitaire covid-19, étaient clairement étiquetés d'extrême gauche. Ne partageant pas les critiques et les revendications formulées, elle a préféré quitter la coopérative.

Sandrine, 49 ans, fondatrice d'un projet de supermarché coopératif et participatif

- Moi, j'ai reçu des messages, [d'un autre magasin], purée, mais c'est, c'est pas mes idées politiques, donc stop, je suis juste coopératrice pour faire mes courses quoi. Donc on peut pas aller aussi loin dans le... voilà. Et il y a eu d'autres critiques pendant la crise sanitaire, le...
- T'as un exemple de ?
- Ah bah c'était... bah enfin, faudrait que, le mail j'ai dû le garder si ça t'intéresse, je vais te l'envoyer, tu verras, enfin tu jugeras par toi-même. C'était très... enfin, c'était trop ancré dans des idées, enfin je ne veux pas te le citer plus loin, mais en tout cas moi c'étaient pas mes idées.
Donc à un moment donné, tu te sens plus coopérateur si, il faut quand même qu'un supermarché reste relativement neutre, alors peut-être pas neutre sur le bien manger, etc., mais neutre sur... enfin, on n'est pas des communistes, on n'est pas des... tu vois, neutre sur les idées plus de société on va dire.

Cette fondatrice oppose une conception idéologique de l'organisation à une conception pragmatique dans la mesure où elle se présente comme étant « juste une coopératrice pour faire [ses] courses ». L'engagement au sein du projet est alors considéré comme complètement dépourvu de considérations politiques et militantes. Ces postures, réfractaires aux mondes militants, questionnent les trajectoires bénévoles de ces dirigeant·es et incitent à s'intéresser à leurs engagements associatifs et à leurs activités bénévoles antérieures.

Le terme « association » est ici employé au sens large, il regroupe des collectifs d'engagement « dépourvus d'un statut univoque ou codifié, [qui] correspondent à des formes de participation à la vie publique et sont tournés vers une cause collective » (Nicourd, 2008). Il s'agit de collectifs qui permettent de nouer des liens entre les individus qui s'y engagent de façon volontaire en consacrant du temps à une cause (autre qu'alimentaire). L'enquête révèle que pour vingt-deux personnes, soit 35 % des dirigeant·es de projets de supermarché coopératif et participatif, c'est la première fois qu'elles adhèrent à une association, au sens large, et consacrent du temps bénévole à une cause ou une action. Trois personnes ne s'étant pas exprimées (5 %), 60 % des personnes composant la population (38 sur 63), ont déjà été adhérentes d'une association. Le tableau 3.4 distingue les associations de défense d'intérêt, qui critiquent ou œuvrent pour la défense d'une cause à caractère social, environnemental ou politique, tel qu'être membre du mouvement alternatiba, des colibris ou d'un collectif pour la

défense de la Palestine ; et les associations de bénévoles vouées à un loisir, à savoir les associations sportives et culturelles comme être membre d'un club de tennis ou d'un collectif de danse par exemple. Cette distinction a été réalisée car les enquêté·es au cours des entretiens se présentaient elleux-même comme « usager·es » de ces associations et non comme des personnes « engagées ».

Tableau 3.4 – Engagements associatifs antérieurs des dirigeant·es (hors alimentaire)

Modalités d'engagements des enquêté·es	Eff.	P.c.
Engagements associatifs ¹⁰⁸	38	60 %
Association de défense d'intérêt	23	37 %
Associations de loisirs	6	10 %
Associations de défense d'intérêt et de loisirs	9	14 %
Aucun engagement antérieur	22	35 %
<i>Pas communiqué</i>	3	5 %
Total	63	100 %

Source : autrice, données issues de l'enquête menée de novembre 2021 à août 2022 (63 enquêté·es pour 50 organisations représentées)

Lecture : au sein de la population enquêtée, trente-huit personnes ont déclaré avoir déjà eu un engagement associatif.

Ainsi, parmi les trente-huit personnes membres d'associations, six se considèrent comme des consommatrices de service au sein d'un collectif (pratiques sportives ou artistiques principalement). Trente-deux personnes, soit approximativement la moitié de la population, ont été membres d'un collectif d'engagement de défense d'intérêt avant de fonder ou de rejoindre un projet de supermarché coopératif et participatif. Une majorité de personnes a donc été préalablement engagée dans des associations, mais pour autant ne considère pas les projets de supermarché coopératif et participatif comme des organisations militantes.

Cette posture est symptomatique du glissement sémantique qui s'est opéré au sein des mondes militants avec l'emploi croissant du qualificatif « engagés » pour désigner les bénévoles et les membres de collectifs d'engagement plutôt que celui de « militants » (Nicourd, 2007). Cela renvoie notamment aux travaux de Jacques Ion, Franguiadakis Spyros et Pascal Viot sur l'évolution des formes de militantisme. Se serait opéré un délitement des formes d'engagement totales, du militant ou de la militante communiste, affilié·e, dévoué·e à sa cause, au profit d'un·e militant·e affranchi·e, dont l'engagement est davantage tourné vers l'action que l'adhésion

¹⁰⁸ Parmi les personnes ayant fréquenté le milieu associatif, huit ont également été membres de syndicat et/ou se sont présentées comme candidates à des élections d'une collectivité territoriale, deux ayant exercé un mandat.

préalable à une idéologie (Ion et al., 2005). Il s'agit d'une figure plus distanciée, aux engagements sélectifs, occasionnels et moins contraignants. Pour Jacques Ion ce délitement du militantisme serait un glissement vers une « autre façon de faire de la politique » (Ion, 1997). Si l'engagement dépeint ici est représentatif de celui des membres et des dirigeant·es des projets de supermarché coopératif et participatif, il semble toutefois falloir nuancer l'analyse précédente. Dans ses travaux, François Héran montre que la figure du militant ou de la militante affilié·e, dévoué·e, a été et est peu représentative du bénévolat associatif en France. L'auteur écrit « les mouvements, clubs ou comités voués à la défense des causes des plus diverses, qui se sont multipliés depuis les années 1970, ne concernent en réalité qu'une fraction réduite de la population » (Héran, 1998).

Plus que le produit d'une disparition des militant·es, la thèse défendue est que cette mise à distance de la politique et du militantisme dans le cadre des projets de supermarché coopératif et participatif est stratégique. L'enquête a révélé que cette posture apolitique masque de possibles dissensions et vise à élargir la cible potentielle de membres. Thierry, 46 ans, commerçant et administrateur d'un projet de supermarché coopératif et participatif, insiste sur le fait qu'il ne s'agit pas d'un « supermarché militant » et que l'objectif du magasin n'est pas de promouvoir une pratique de consommation en particulier.

Thierry, 46 ans, administrateur d'un projet de supermarché coopératif et participatif

Nous, très vite, à chaque fois, on l'a dit, mais on n'est pas un supermarché militant, donc on est là pour tout le monde, on est là, un lieu de vivre ensemble, donc ça, c'est peut-être la particularité de [la ville], moi j'ai l'impression des fois. C'est qu'on est là pour tout le monde, pour ceux qui sont zéro déchet, pour ceux qui ne le sont pas, et ils sont pour ceux qui sont que bio, et ceux qui ne le sont pas, que les végétariens, et pas que les végétariens. L'idée, c'est de vivre ensemble, donc c'est vraiment un lieu de rencontre et mixité, et on avance ensemble.

Plutôt que d'appréhender le projet comme militant, les enquêté·es parlent de projet « citoyen », à l'image d'Arnaud, 62 ans, chef d'entreprise et président d'une unité locale du MEDEF. Lui qui a endossé plusieurs mandats et se dit proche de La République En Marche, explique que ce qui lui a plu c'est que l'organisation ne soit « ni de droite, ni de gauche ».

Arnaud, 62 ans fondateur et administrateur d'un projet de supermarché coopératif et participatif

Et en fait, moi je pense à ça, et je me dis "mais dans le fond, ce modèle coopératif, cette façon de fonctionner, de faire les choses, de les faire ensemble, d'avoir une démarche de projet citoyen, d'écoconstruction, ce mode de fonctionnement... voilà horizontal, participatif, ça m'intéresse, je trouve ça très bien". C'est... on va pas dire,

"c'est ni droite ni gauche", ou je ne sais pas comment dire, ni vertical... enfin bref, c'est tout public en fait, et on va être... je trouve ça très intéressant, très passionnant, et je trouve que ça a du sens. Pour moi, c'est un projet citoyen.

Évoquer la citoyenneté permet deux choses : à la fois légitimer le recours au bénévolat dans une logique de développement personnel (Bory & Simonet, 2016), mais aussi masquer les particularités individuelles des membres au nom d'un idéal de société. Idéal qu'on refuse volontiers de définir pour éviter les clivages et pouvoir s'adresser aux masses.

Si l'engagement au sein d'un projet de supermarché coopératif et participatif peut se vivre comme un engagement politique et militant à l'échelle individuelle, comme c'est le cas de Serge, 63 ans, militant écologiste qui a beaucoup manifesté dans sa jeunesse et a modifié les formes de son engagement par crainte de la répression ; à l'échelle collective, en revanche, l'organisation est appréhendée comme un espace affichant une rupture franche avec toutes affiliations partisans, religieuses ou idéologiques. On retrouve ce que Nina Eliasoph a observé aux États-Unis au cours de son enquête sur les pratiques bénévoles au sein d'organisations civiques et communautaires. La sociologue y décèle un « langage de l'empowerment » qui valorise la participation, la rencontre, l'inclusion, la mixité et la bienveillance et invisibilise les rapports de pouvoir et les inégalités sociales sous-jacentes (Eliasoph, 2011).

II.2. Enraciner l'alternative dans les mondes marchands : rationalité et expertise

II.2.a. Dépolitiser la coopérative au nom de sa démocratisation

Au sein des projets de supermarchés coopératifs et participatifs, l'accent est mis sur la participation bénévole des membres plutôt que sur des considérations, des valeurs et des opinions partagées au sein du collectif. Les discours font davantage écho à des logiques d'*empowerment* plutôt qu'à des remises en cause structurelles. La notion d'*empowerment* désigne un « processus par lequel un individu et/ou un groupe acquiert les moyens de renforcer sa capacité d'action lui permettant d'accéder au pouvoir individuel et collectif. Elle articule deux dimensions, celle du pouvoir, qui constitue la racine du mot, et celle du processus d'apprentissage pour y accéder » (Biewener & Bacqué, 2011, p.83). La dimension individuelle, en matière de choix et de pratiques, est ainsi au cœur des discours des membres rencontrés dans le cadre de l'enquête.

L'enjeu est de créer des espaces citoyens, parfaitement *bottom-up* et autonomes, où le changement est appréhendé par des transformations individuelles. La participation bénévole et

les formes de sociabilités induites généreraient « de véritables citoyens, ouverts, tolérants et solidaires » (Talpin, 2011). Comme le manifeste Henri, le administrateur d'un projet de supermarché coopératif et participatif, et Yasmine, qui y travaille en tant qu'auto-entrepreneuse¹⁰⁹, cette posture est légitimée par une volonté d'inclusion sociale dans la mesure où la politique et le militantisme sont appréhendés comme des motifs de division entre les membres de l'organisation.

Henri, 64 ans, et Yasmine, 45 ans, respectivement administrateur et prestataire de services indépendante pour un projet de supermarché coopératif et participatif

- Non, nous on, de toute façon on essaie de rester loin de la politique pour commencer [m'expliqua Henri] [...] Moi je ne sais pas si c'est vraiment le lieu où on peut s'exprimer là-dessus.
- Justement [ajouta Yasmine], on essaie de faire en sorte que la politique ne soit pas... enfin, je pense, au milieu des débats, après ça l'est dans les discussions avec les personnes.
- Vous ne pensez pas que vos orientations politiques aient un lien avec votre investissement dans, dans le magasin ?
- Non [répondit Henri]. Je ne pense pas, c'est pas lié, c'est pas lié directement. On est un petit peu light dans ce sens-là, où on accepte toutes les croyances. Moi je suis, je n'ai rien contre qu'on aime, qu'on croie plutôt à des prophètes comme Jéhovah, il y en a qui préfèrent les prophètes comme Steiner, qui dit que la vaccination va tous nous emmener au bord du gouffre. Chacun sa religion, je ne juge pas.

La volonté des dirigeant·es de projets de supermarché coopératif et participatif est de créer un espace de mixité sociale, de cohabitation dénuée d'antagonismes et de conflits. La diversité apparaît comme un objectif, elle est « brandie comme un étendard » (Tissot, 2011, p. 8), pour reprendre l'expression de Sylvie Tissot mobilisée dans le cadre de ses travaux sur l'arrivée d'une population bourgeoise et progressiste dans l'un des quartiers historiquement populaire de Boston. Si chacun·e est libre d'intégrer l'organisation selon ses convictions personnelles, d'un point de vue collectif aucune homogénéité idéologique et sociale n'est revendiquée et la diversité est présentée comme vertueuse. À ce titre, la neutralité est glorifiée au motif qu'elle permet de rassembler et de fédérer des individus aux origines et trajectoires sociales diverses.

L'organisation est appréhendée comme une somme de pratiques individuelles de consommation, une « nébuleuse » plutôt qu'un « conglomerat structuré » autour de valeurs

¹⁰⁹ Yasmine bien que travaillant pour le compte de l'organisation n'est pas salariée et fournit une prestation de services à hauteur de cinquante heures mensuelles en qualité d'auto-entrepreneuse.

partagées (Brodiez, 2006). Frédérique, 55 ans, diplômée d'une école de commerce et cadre dans la fonction publique après avoir été cheffe d'entreprise, insiste en ce sens sur l'importance de rejeter toutes formes de prosélytisme au sein de l'organisation, quelles qu'elles soient.

Frédérique, 55 ans, administratrice et fondatrice d'un projet de supermarché coopératif et participatif

- Oui, après, moi je ne l'avance pas encore une fois, je ne fais pas de prosélytisme et puis on accueille, voilà toutes les personnes à la coop, tout le monde, même des...
- Oui la coop' n'est pas étiquetée politiquement c'est ça que tu veux dire?
- Alors la coop' n'est pas du tout étiquetée politiquement, et on y tient beaucoup, voilà. Et donc on ne demande pas aux gens ni pour qui ils votent, ni s'ils sont vaccinés. Par contre, s'il y a des paroles prosélytes, c'est sûr qu'on essaie de les limiter, parce que justement, c'est, elles ne devraient pas avoir, voilà, cours au sein de la coop, et on devrait justement essayer de cohabiter quel que soit, quel que soit ce qu'on pense, bien sûr. (...) Il y a d'ailleurs des membres, enfin un membre très engagé, qui est parti de la coop parce qu'il voulait qu'on mette dans le règlement intérieur que le magasin était interdit à des femmes voilées. Voilà. Et c'est quelqu'un qui ne se considère absolument pas comme étant quelqu'un de raciste, mais au contraire un fervent défenseur de la laïcité. Et il est sincère dans ses propos.

Les projets de supermarché coopératif et participatif s'inscrivent dans une dynamique semblable à celle qu'a connue le secours populaire français dans la seconde moitié du XX^e siècle. Comme l'explique Axelle Brodiez, revendiquer l'apolitisme du secours populaire a pour objectif d'autonomiser l'organisation du parti communiste afin de toucher un public plus large en évitant « la crispation sur les questions idéologiques » (Brodiez, 2006, p.319). La neutralité, revendiquée à l'échelle de la structure, vise dans ces deux cas à élargir le cœur de cible des actions menées, même si cela n'induit pas l'absence de registres de justification politique et militant dans les discours des enquêté·es pour légitimer leur propre engagement. Le magasin est appréhendé comme un espace ouvert, neutre et apolitique où les individualités sont amenées à se rencontrer en dépit de leurs trajectoires et origines sociales.

Nicolas, 43 ans, fondateur, administrateur et salarié d'un projet de supermarché coopératif et participatif

Autre histoire que je raconte souvent, à [ville d'implantation de l'ancien projet où il était salarié] on a un coopérateur qui ne s'est jamais caché de voter FN, ou RN aujourd'hui, de façon militante, et on avait des femmes voilées du quartier, et bien ils étaient en équipe des fois. Ce mec, et la femme voilée, allaient ensemble mettre des légumes dans le rayon, et ça, c'est une situation qui n'existe pas à l'école, qui n'existe pas l'église, qui n'existe pas sur la place publique, elle n'existe qu'à un

endroit, c'est le supermarché coopératif. Donc s'il y a un truc dont je suis fier, c'est d'avoir permis, avec les bémols hein, parce que la mixité sociale tout le monde s'en réclame, le brassage, tout le monde veut en faire. Mais il y a des moments où ça arrive, et ce qui est génial c'est de créer les conditions de ce genre de rencontre. Même si on ne va pas se comprendre tout de suite, ou y arriver, au moins on est côte à côte et on fait. C'est comme dit Tom Boothe c'est, autre citation : "le supermarché coopératif c'est comme un bus, on est tous assis dans nos sièges on ne sait pas trop où on va, mais on y va, on est tous assis dans le siège, le siège n'est pas forcément pareil".

Nicolas, 43 ans, a un parcours professionnel éclectique, il a alterné des périodes de chômage et d'activités : il a notamment été berger et consultant pour la grande distribution avant de participer à la création, en tant que salarié, de deux projets de supermarché coopératif et participatif. Ici, il se réjouit de la diversité des personnes que le magasin permet de rassembler, une diversité à la fois politique, sociale, culturelle, religieuse et économique. La présence de cette pluralité doit conduire les membres de l'organisation à une prise de conscience et à une certaine réflexivité individuelle et collective, dans le sens où « la rencontre de l'altérité (sociale, raciale ou générationnelle) [doit] contribuer à changer les âmes » (Talpin, 2011). La rencontre rendue possible par l'intermédiaire du magasin est ce qui doit permettre l'évolution des consciences par des moments et des espaces qui favorisent la compréhension, l'ouverture d'esprit et la tolérance. Les rapports sociaux de classe, de genre et de race ne semblent pas perçus comme générateurs de formes de domination, notamment culturelle, mais plutôt comme prisonniers d'ignorances individuelles que la rencontre de l'altérité et la modification des pratiques de consommation permettent de combattre.

Au sein des projets de supermarché coopératif et participatif, la consommation, affaire de tous et toutes, n'est pas appréhendée comme un objet social ou culturel (Bourdieu, 1979), mais principalement comme un objet économique, où les principaux freins à une consommation engagée seraient à la fois d'ordre financiers et le produit de l'ignorance des consommateurs et consommatrices. La conduite de certaines pratiques, comme de s'inscrire dans une démarche zéro déchet ou de consommer des produits labellisés par exemple, est appréhendée de manière asociale et présentée comme le résultat de choix rationnels. Bien qu'il y ait une conscience de l'ancrage social de ces pratiques, elles sont davantage perçues comme le fruit d'un processus réflexif, dépourvu de considérations sociales et politiques, que l'absence de contraintes économiques a permis. Les membres des projets de supermarché coopératif et participatif ont eu les moyens, matériels et culturels, de constater les effets néfastes de la consommation de masse et de la grande distribution et d'initier le changement par leurs pratiques de consommation. Pour populariser cette dynamique, certain·es d'entre eux considèrent qu'il

faut donner les moyens « aux autres » d'engager ce changement de pratiques : certains projets misent sur la formulation de prix bas permise par la conduite d'une stratégie « volume » et « diversité » et d'autres sur la mise à disposition d'informations sur les conditions de production et de distribution des produits via l'organisation d'événements ou la mobilisation d'outils de communication¹¹⁰. Cela consiste par exemple à afficher la saisonnalité des fruits et légumes dans le magasin ou à organiser des ateliers « do it yourself » (DIY) consistant à apprendre à confectionner ses propres produits (savons, lessives, etc.). Il ne s'agit pas ici de porter un discours idéologique, mais de démontrer en pratique et avec des arguments rationnels les vertus (sociales, environnementales et sanitaires) de certaines pratiques au détriment d'autres.

Dans les principaux supermarchés et supérettes du réseau, ces dispositifs sont minoritaires et sont généralement à l'initiative de (groupes de) membres isolé·es dans le cadre de l'association et non portés par le collectif via la coopérative, qui se défend d'avoir une posture moralisatrice et normative en matière de pratiques alimentaires individuelles (voir la partie III.1.a. de ce chapitre). Mais pour d'autres projets, à la superficie et au nombre de membres moins conséquents, il s'agit d'une volonté collective affichée (voir chapitre 4). Dix des cinquante organisations étudiées, affichent une ambition « d'éducation populaire » décrite comme une volonté d'informer et d'accompagner les consommateurs et consommatrices qui ne seraient pas en mesure de faire des choix rationnels au regard d'une asymétrie d'information sur l'origine et la composition des produits qu'ils et elles consomment. Pour Thierry, 58 ans, photographe indépendant, ayant initié la création de deux projets de supermarché coopératif et participatif : la participation en elle-même à la gestion du magasin est vouée à faire évoluer les comportements en étant le support d'un « déclic »

Thierry, 58 ans, fondateur et ancien administrateur d'un projet de supermarché coopératif et participatif

- J'imagine que vous faites des ateliers, des choses comme ça.
- Nous, on l'appelle éducation populaire. Oui, des ateliers de fabrication de ceci, ateliers de recyclage, oui, il y a différents types de moyens. Mais en fait, moi, et c'est là où il y a souvent des désaccords, c'est que pour moi l'éducation populaire, c'est avant tout, bien avant les ateliers, bien avant tout ce qu'on peut mettre en place, c'est le fait de, en venant participer au fonctionnement du magasin trois heures par mois, c'est à ce moment-là que les gens découvrent la réalité, l'éducation populaire se passe à ce moment-là. Ils découvrent l'envers du décor,

¹¹⁰ Cela n'étant pas consensuel au sein du réseau, ni au sein des organisations elles-mêmes, j'ai constaté d'importantes disparités en fonction des organisations étudiées (voir chapitre 4).

en s'impliquant, c'est comme ça qu'ils apprennent. Plus que des ateliers qui ont lieu une fois ou deux par an, voilà.

La participation et l'implication bénévole seraient alors des préalables à l'*empowerment* des membres en matière de consommation, un levier de prise de conscience. On retrouve pour ces projets des éléments du catholicisme social, qui aux côtés du mouvement ouvrier, est à l'origine des initiatives d'éducation populaire. La ligue sociale d'acheteurs (LSA) qui a été créée en 1902 est un exemple historique marquant de ce courant. Mouvement de femmes bourgeoises, son but est d'instruire les acheteuses issues de classes populaires sur les conditions de productions des biens de consommation, c'est-à-dire de remédier à leur ignorance en les responsabilisant vis-à-vis de leurs actes d'achats (Chessel, 2003). Dès sa création, la ligue revendique une indépendance confessionnelle et politique en inscrivant sa démarche dans l'action sociale et non dans la charité. Marie Emmanuelle Chessel considère la ligue comme un héritage historique qui marque encore aujourd'hui les modes de consommation engagés (*ibid.*). L'indépendance revendiquée de ce mouvement fait ainsi écho à la défiance identifiée vis-à-vis d'un étiquetage politique ou militant du projet.

La thèse considère « l'apolitisme » comme le résultat d'un processus de « dépolitisation » au sens de refus de prises de positions partisans à l'échelle de l'organisation. Ce processus au cœur du renouveau des coopératives de consommation, pourtant historiquement issues du socialisme, doit permettre de toucher non pas des militant·es, mais des consommatrices et des consommateurs de tous bords et de démocratiser les pratiques de consommation engagée. Alors qu'une certaine homophilie sociale et homogénéité politique sont observées, les dirigeant·es ne se pensent pas comme un groupe social homogène, rejettent l'étiquette de « bobo », et ne considèrent pas le magasin comme un espace hégémonique, mais au contraire comme un lieu d'apprentissage, de rencontre et de promotion de la diversité. L'*empowerment* passe par la promesse de prix bas et parfois par des formes d'éducation diffuses : « les "autres" à aider sont perçus comme des égaux, des personnes à qui il faut donner les moyens [matériels et culturels] d'exister comme sujets » (Havard Duclos & Nicourd, 2005, p.39). L'enjeu n'est pas d'être dans une logique d'assistance et de réparation, mais d'apprentissage, d'émancipation et de liberté individuelles. Au nom des « masses », l'« apolitisme » est revendiqué au sein des organisations enquêtées et tend à masquer les rapports sociaux qui traversent ces organisations. Il ne s'agit pas de « militer », mais plutôt d'adhérer et de participer bénévolement de façon ponctuelle et ce peu importe son origine sociale, son pouvoir d'achat, ses opinions, ses pratiques de consommation ou ses considérations politiques (Brodiez, 2006). Cette posture de neutralité et

la promotion de la diversité visent à éviter les divisions et favoriser l'évolution des pratiques des consommateurs et consommatrices prises isolément en invoquant la rationalité plutôt que l'idéologie.

Finalement, le magasin n'est pas appréhendé comme une organisation militante mais comme un intermédiaire marchand, un outil au service des consommateurs et consommatrices. L'objectif affiché étant d'élargir la cible des consommateurs et consommatrices au-delà de cercles militants, l'idéologie est écartée au profit de la rationalité et légitime le recours à des modes de gouvernement d'entreprise qui prennent davantage racine dans les mondes marchands, à l'appui d'outils de mesures et de dispositifs de gestion. À ce titre, pouvoir bénéficier de l'expérience commerciale ou entrepreneuriale de membres apparaît comme un atout pour ces organisations.

II.2.b. L'expérience entrepreneuriale, une ressource à mettre à profit

Comme exposé *supra*, la plupart des dirigeant·es rencontré·es sont très diplômé·es, disposent de capitaux importants et n'ont pas une longue carrière militante au niveau associatif, syndical ou partisan. À ce titre, l'engagement dans un projet de supermarché coopératif et participatif n'est pas celui d'un « engagement continu en terrain connu », mais semble plutôt être « un engagement expert » au sens de valorisation de compétences acquises dans l'univers professionnel et scolaire (Lambelet, 2014). En effet, dans les discours des dirigeant·es se décèle une volonté d'inscrire les projets de supermarché coopératif et participatif à rebours des représentations collectives associant monde associatif et amateurisme. En dépit de considérations politiques et militantes, la promesse initiale est d'offrir les mêmes services qu'un supermarché conventionnel aux consommateurs et consommatrices. La technicité et les impératifs gestionnaires sont alors au cœur des préoccupations de leurs dirigeant·es, et s'inscrivent pleinement dans les transformations qu'a connu le monde associatif ces dernières années (Hély, 2009).

Cela invite, comme le fait Mathieu Hély pour les associations, à appréhender les projets de supermarché coopératif et participatif comme des entreprises collectives¹¹¹ en étant particulièrement attentif à leur activité productive (*ibid.*). Anne Catherine Wagner, qui travaille sur des sociétés coopératives et participatives (Scop) dont la particularité est de s'opposer à la

¹¹¹ Le terme d'« entreprise collective » est préféré à celui d'« entreprise associative » dans la mesure où les projets de supermarché coopératif et participatif étudiés sont à la fois des coopératives et des associations.

division classique entre travail et capital en faisant des salarié·es également des sociétaires, montre qu'au sein de l'une des scop qu'elle étudie les associés sont considérés comme des « co-entrepreneurs » (Wagner, 2022). Bien qu'il ne s'agisse pas d'actionnaires souhaitant accroître la rémunération du capital au détriment des conditions de travail, ils n'en restent pas moins soucieux de la rentabilité de l'entreprise de telle manière que l'impératif de rentabilité reste central et conditionne l'organisation du travail en interne. Cette notion de « co-entrepreneur » – et par extension de « co-entrepreneuse » – est particulièrement révélatrice de la place que peuvent prendre les considérations commerciales et les discours entrepreneuriaux dans la fabrique des organisations de l'économie sociale et solidaire. Une posture qui fait particulièrement écho aux cas des dix fondateur·ices-salarié·es rencontré·es dans le cadre de l'enquête (également administrateur·ices pour quatre d'entre elles et eux) dont la salarisation est l'aboutissement d'une reconversion professionnelle marquée par un processus entrepreneurial de création d'une entreprise collective¹¹². Au cours des entretiens semi-directifs avec l'ensemble des dirigeant·es, j'ai constaté que l'exigence de rentabilité était prégnante tout comme la mobilisation d'informations et d'indicateurs de gestion plutôt qu'idéologiques pour expliciter les choix réalisés ou à réaliser en matière de stratégie. Par exemple, Agnès, 63 ans, cadre commerciale retraitée, explique à cet égard que certaines méthodes de la grande distribution doivent être appropriées dans la pratique coopérative afin de maintenir une stabilité financière. L'organisation est ici pleinement appréhendée comme une entreprise qui s'engage auprès de salarié·es et se doit d'assurer la reproduction et le maintien de son activité commerciale.

Agnès, 63 ans, fondatrice et administratrice d'un projet de supermarché coopératif et participatif

Elles [les méthodes de la grande distribution] ont fait leurs preuves en termes de rentabilité. Parce qu'on est quand même obligé d'en parler, nous on a des coopérateurs qui sont arrivés tu sais, c'était du bisounours, mais ce n'est pas un atelier macramé hein, moi je leur dis. Je n'ai rien contre le macramé, mais on a des emprunts quoi, qui sont gros, il faut rembourser ces emprunts, il faut payer le loyer puis il faut payer notre salarié. Donc si demain on ferme, notre salarié il est chômage, enfin je veux dire on peut pas aussi, on a une grande responsabilité de rentabilité, donc il faut faire attention à ce qu'on fait quand même.

Les projets de supermarché coopératif et participatif, en tant qu'organisations insérées dans des mondes marchands, n'échappent pas aux logiques de professionnalisation et de

¹¹² C'est le cas à La Louve, à La Cagette, à SuperQuinquin, à La Caravane, à Graoucoop, à Coop'Cot, à La Cerise sur le Gapeau, à La Coop des Dôme, à Pop coop et à La Source.

managérialisation qui sous-tendent leur développement (Lefevre, 2011). Loin d'être une fatalité, ces tendances font partie intégrante de ces projets (cette thèse est approfondie et défendue dans les chapitres 4, 5 et 6).

La mise à distance de discours politiques et militants va de pair avec une gestion de la coopérative semblable à celle d'une entreprise. Ce qui s'exprime d'autant plus nettement pour les projets qui emploient des salarié·es, notamment en raison des besoins de financement que nécessite le recours à une main-d'œuvre rémunérée (Hély, 2009). Denis Bernardeau-Moreau et Matthieu Hély parlent de « professionnalisation du bénévolat » dans la mesure où dans un contexte de développement économique et de salarisation du monde associatif, la participation bénévole « requiert de plus en plus de compétences du fait de l'exercice de responsabilités particulières (la vie associative demanderait ainsi davantage de compétences administratives, gestionnaires et juridiques) » (Bernardeau-Moreau & Hély, 2007). Il s'agit d'un processus de rationalisation du point de vue des compétences et du statut de bénévole qui s'exprime par un degré de spécialisation important et l'institutionnalisation de professions, d'où l'expression de « professionnel bénévole » (Bernardeau Moreau, 2003). Cette exigence croissante de compétences, la complexification de l'environnement institutionnel des associations et la technicisation des tâches attendues des dirigeant·es expliquent l'importance de la transférabilité des ressources professionnelles au monde associatif. En conséquence, comme c'est le cas des *fundraisers* pour les ONG, les trajectoires scolaires et professionnelles des dirigeant·es influencent largement le recours aux méthodes de gestion issues du secteur lucratif dans le monde associatif (Lefevre, 2011). L'hypothèse formulée est que la conception gestionnaire de l'organisation, au sens d'une maîtrise rationnelle et calculatoire dont l'objectif est la recherche de performance (Boussard, 2008), s'explique en partie par la trajectoire sociale des enquêté·es et en particulier par leurs parcours de formation et leurs carrières professionnelles.

C'est la raison pour laquelle les enquêté·es ont été invité·es à expliciter leurs trajectoires scolaires. À l'issue de la passation de ces entretiens, un traitement statistique a été réalisé en référençant pour chaque individu son niveau, son domaine d'étude et l'établissement d'enseignement supérieur qu'il a fréquenté. Le domaine d'étude retenu est celui du dernier diplôme obtenu et les possibles réorientations qui sont survenues au cours de leur parcours ont été comptabilisées. En l'occurrence, onze personnes ont fréquenté deux établissements d'études supérieures différents, et trois personnes ont réalisé une réorientation en restant dans le même établissement universitaire. De ce fait, si l'on totalise l'ensemble des établissements fréquentés par les enquêté·es dans le tableau 3.5, le résultat n'est pas de soixante-trois mais de soixante-

quatorze, et la somme des différents domaines d'études réalisés dans un établissement universitaire est de quarante-trois, bien que cela ne concerne que quarante personnes. Comme le représente ce tableau, sur les soixante-trois personnes rencontrées au cours de l'enquête, douze personnes, soit 19 % de la population, ont réalisé leurs études dans une école de commerce, gestion, vente et comptabilité¹¹³. Appartenant à des organisations distinctes, un quart des projets étudiés compte parmi ses dirigeant·es au moins une personne issue d'une école de commerce. Parmi elles, deux personnes ont fait leurs études à HEC, une à l'ESSEC et une à l'EDHEC, qui font partie des écoles de commerce qui dominent les classements en France (Menger et al., 2015 ; Blanchard, 2019).

Tableau 3.5 – Comparaison des cursus d'enseignements supérieurs entre la population enquêtée et la population française âgée de 18 ans à 29 ans scolarisée entre 2000-2001 et 2019-2020

Population enquêtée (n=63)			Population française âgée de 18 à 29 ans scolarisée			
Établissements et domaines d'études supérieures	Eff.	P.c.	2000-2001 (n=2160)		2019-2020 (n=2725)	
Établissements universitaires	40 ¹¹⁴	63 %	1397	65 %	1935	71 %
Droit, sciences politiques	2	3 %	179	8 %	209	8 %
Économie et gestion	14 ¹¹⁵	22 %	165	8 %	195	7 %
Arts, lettres, langues, SHS	12	19 %	481	22 %	511	19 %
Sciences et technologie	8	-	-	-	-	-
Biologie, nutrition et alimentation	7	-	-	-	-	-
Formation ingénieur hors université	4	6 %	73	3 %	136	5 %
École de commerce, gestion, vente et comptabilité	12	19 %	63	3 %	199	7 %
École de sciences politique et juridique ¹¹⁶	3	5 %	-	-	-	-
Écoles paramédicales et sociales	4	6 %	93	4 %	139	5 %
École artistique, d'architecture et de journalisme	2	3 %	52	2 %	99	4 %
STS et assimilés	3	5 %	239	11 %	263	10 %
Pas de diplôme du supérieur	6	10 %	-	-	-	-

Source : donnée issues de l'enquête menée de novembre 2021 à août 2022 (63 enquêtés pour 50 organisations représentées) et INSEE référence, parue le 03/12/2020 à partir des données Mesri-Sies, systèmes d'information SISE et Scolarité ; enquête par le Sies sur les établissements d'enseignement supérieur ; enquêtes spécifiques aux ministères en charge de l'agriculture, de la santé, des affaires sociales et de la culture.

Lecture : sur les soixante-trois personnes rencontrées, quarante ont réalisé leurs études dans un établissement universitaire, dont quatorze y ont obtenu un diplôme d'économie et gestion.

¹¹³ Quatre ont ensuite poursuivi leurs études dans un parcours universitaire d'économie sociale et solidaire.

¹¹⁴ Trois personnes ont cumulé deux formations au sein d'établissements universitaires.

¹¹⁵ Dont sept ont réalisé des études dans une formation spécialisée dans l'économie sociale et solidaire.

¹¹⁶ Cette catégorie regroupe les IEP et l'école de formation du barreau de Paris.

À défaut de pouvoir comparer les trajectoires d'enseignement supérieur de la population française avec celle des enquêté·es, elles sont confrontées à la ventilation des jeunes âgé·es de 18 à 29 ans scolarisé·es dans les différents établissements et domaines d'enseignement supérieur pour deux années scolaires (tableau 3.5)¹¹⁷. Concernant, l'année universitaire 2000-2001, seulement 3 % des jeunes réalisant des études supérieures étaient scolarisé·es dans une école de commerce, gestion, vente et comptabilité. Une part qui a augmenté pour atteindre 7 % sur l'année universitaire 2019-2020. Cette approximation permet de considérer qu'au sein de la population enquêtée il y a une large surreprésentation de personnes ayant fait des études au sein d'une école de commerce, gestion, vente et comptabilité ; d'autant que les chiffres avancés concernent les jeunes de 18 à 29 ans qui suivent effectivement un cursus d'enseignement supérieur, et non le total de la population française pour qui, comme précédemment exposé, une large majorité en 2020 a un niveau de diplôme inférieur ou équivalent au bac (68 %).

La particularité de la formation en école de commerce est qu'elle s'adresse à l'ensemble des parcours individuels, au-delà du champ académique. Ces écoles forment les individus tout au long de leur cursus par la construction de leur projet professionnel dès leur arrivée dans l'école, « au service duquel les activités, les temps, les relations et les expériences de l'individu devront se placer pour l'enrichir » (Guérin & Zannad, 2019). Un projet qui se construit au sein d'activités extra-universitaires, et en particulier dans le monde associatif. Il s'agit à la fois de développer des compétences polyvalentes par la pratique bénévole (commerce, marketing, recrutement, comptabilité, etc.), mais aussi, à terme, de mettre ces compétences au service de son engagement professionnel et bénévole. Une tendance qui tend à se diffuser à l'université, notamment pour les étudiant·es en économie et gestion qui représentent 22 % de la population étudiée ici (14 sur 63), puisque les « politiques universitaires souhaitent encourager l'engagement [des étudiant·es] en favorisant la reconnaissance des expériences acquises à l'occasion de ces engagements, dans la validation des cursus » (Couronné et al., 2021). L'habitus managérial se nourrit autant de l'apprentissage scolaire que des expériences bénévoles qui parsèment le parcours des étudiant·es. Le but est d'engager une professionnalisation par ce biais de manière à modeler un individu dynamique, avec des compétences relationnelles, qui endosse des responsabilités et qui s'engage pleinement dans son travail (Lazuech, 1999). Michel Anteby, qui a mené une enquête sociologique aux États-

¹¹⁷ Ne disposant pas des données concernant la part de la population française ayant fréquenté ces établissements, une comparaison à partir des données INSEE issues de l'enquête menée par le Sies sur les établissements d'enseignement supérieur, qui concernent la scolarisation des jeunes âgés de 18 ans à 29 ans sur une année universitaire donnée, a été réalisée.

Unis au sein de la Business School de Harvard en tant qu'enseignant non titulaire, montre que l'apprentissage prend la forme d'études de cas plutôt que d'enseignements théoriques ou normatifs. L'auteur parle d'une « idéologie de la non-idéologie » qui prône l'autonomie, l'adaptation et l'ingéniosité (Anteby, 2015, p.6). Mais cette absence revendiquée d'idéologie qui caractérise également les écoles de commerce françaises masque en réalité une conception individualiste de l'entreprise, qui n'en est pas moins normative. En plus d'une forte incarnation de l'entrepreneuriat, la frontière entre travail et hors travail est particulièrement poreuse dans la mesure où l'expérience bénévole nourrit le projet professionnel et inversement. Parler de carrière, comme le fait Maud Simonet, apparaît alors particulièrement heuristique puisque cela permet d'analyser la multiplicité des interactions qui se nouent entre travail bénévole et travail professionnel (Simonet, 2010). Les expériences vécues et les compétences acquises au sein de ces deux mondes y circulent et participent à en modifier respectivement les pratiques.

Tableau 3.6 – Domaine professionnel des membres enquêtés

Domaine professionnel	Eff.	P.c.
Distribution alimentaire, métiers de bouche et agricoles	7	11 %
Commerce non alimentaire, gestion, communication et marketing	13	21 %
Économie sociale et solidaire	7	11 %
Télécommunication, logistique, transport, urbanisme et services postaux	6	10 %
Ingénierie et techniques de laboratoire	5	8 %
Enseignement maternel, primaire, secondaire, supérieur et recherche	7	11 %
Action sociale, santé et culture	10	16 %
Indépendant (psychothérapeute, naturopathe, journaliste, traduction, styliste, photographe, avocat)	7	11 %
<i>Indéterminé*</i>	1	2 %
Total	63	100 %

Source : autrice, données issues de l'enquête menée de novembre 2021 à août 2022 (63 enquêtés pour 50 organisations représentées)

Lecture : sur les soixante-trois personnes rencontrées, sept travaillent ou ont travaillé dans le domaine de la distribution alimentaire, agricole et les métiers de bouche.

C'est le cas d'Arnaud par exemple, âgé de 62 ans, il a fondé et est actuellement administrateur d'un des projets de supermarché coopératif et participatif enquêtés. Après avoir fait des études en école de commerce, il a été directeur d'hypermarché durant plusieurs années avant de créer son entreprise, à savoir un groupe de restauration rapide qui compte actuellement 500 salarié·es, à la tête duquel il est toujours. Ces expériences professionnelles s'accompagnent également d'engagements en politique puisqu'il a été élu municipal, maire, candidat LREM aux législatives et aux sénatoriales et actuel président d'une union d'entreprise locale rattachée au

MEDEF. Au cours de l'entretien, il insiste fortement sur le rôle qu'a joué son expérience professionnelle dans le montage et la gestion du magasin et invoque son statut d'entrepreneur pour expliquer sa réussite.

Arnaud, 62 ans, fondateur et administrateur d'un projet de supermarché coopératif et participatif

- Il y a... euh... l'horizontalité... sur le principe des services, oui, parce qu'il n'y a pas de, entre guillemets il n'y a pas de "responsables plus" ou de "chefs", enfin bref. Sur les services, oui, mais c'est une entreprise, et comme dans toute entreprise, voilà il y a des... il y a une poignée de coopérateurs qui portent plusieurs responsabilités, déjà au plan pénal, ensuite au plan financier, on est... moi je dirais une poignée à maîtriser l'économie, les chiffres. C'est représentatif de la société, on n'est pas dans un pays anglo-saxon, la connaissance de l'entreprise, elle est marginale, elle est connue de quelques-uns. [...] [L'organisation] on l'a fait dans un temps relativement court, et organisé, structuré un peu comme ça, parce que bon, j'ai... Si on l'a fait, si ça a émergé, et si ça a réussi, c'est parce qu'on l'a fait, je pense, dans une démarche entrepreneuriale...
- Et t'as des connaissances entrepreneuriales que t'as pu mettre au service de...
- Il y a les connaissances, il y a les réseaux, y a les contacts, il y a les banques... il y a plein de choses qui ont, je pense, étaient utiles, et qui ont apporté, qui étaient indispensables et qui nous ont permis de... de rapidement nous installer dans le paysage, mais voilà.

Arnaud indique que la gestion de la coopérative est semblable à celle d'une entreprise, cela demande de « maîtriser l'économie », « les chiffres », ce qui témoigne de la circulation des compétences, des qualifications et des relations qui s'opèrent entre pratiques bénévoles et professionnelles.

Cela est d'autant plus prégnant que les projets de supermarché coopératif et participatif sont majoritairement incarnés par leurs fondateurs et fondatrices, qui bien souvent endossent des fonctions d'administration (présidence principalement) et/ou deviennent salarié·es à la suite de la création. En effet sur les cinquante projets, seuls sept sont des émanations d'autres projets collectifs : un s'inscrit dans un projet de transition territoriale, La Cerise sur le Gapeau ; trois ont émergé au sein de collectifs constitués autour de monnaies locales, à savoir le Retz'L pour Scopéli qui est impulsé par l'association La Cantine des Faizeux et des Colibris, La Doume pour la Coop des Dômes et Le Marcassol pour La Marcasserie ; et trois ont pour origine d'autres projets alimentaires, à savoir Cooplicot qui a été précédé par la création d'AMAP et d'un Système d'échange local (SEL), Coquelicoop qui est le fruit du réseau alterconsos de distribution de paniers à L'Haÿ ; et la Fourmilière qui est issue de SuperCagette un magasin et

drive alimentaire de Saint-Étienne, lui aussi coopératif, mais non exclusif à ses membres. Ainsi, les quarante-trois autres projets ont été portés par une personne ou un petit groupe de personnes qui ont rassemblé – à l'appui de leur capital social – à force de réunions d'informations et de communication dans la presse et sur les réseaux sociaux, un collectif autour d'elles.

Cette forte incarnation individuelle des projets inscrit leurs créations dans un processus entrepreneurial dont la particularité est davantage la finalité que le contenu du processus lui-même. Bien que l'action soit collective et le processus jalonné de délibérations (Aufrère et al., 2019), son objet reste la création d'un magasin, la recherche de financements, le management d'équipes, l'embauche de salarié·es, la vente de produits et la recherche de rentabilité. Mais dès lors, comment concilier projet collectif et impératifs économiques ?

III. Le compromis d'entreprise au fondement des projets de supermarchés coopératifs et participatifs

En tant qu'organisation collective, les projets de supermarché coopératif et participatif ne sauraient être appréhendés uniquement à l'aune des aspirations et trajectoires de leurs fondateur·ices, administrateur·ices et salarié·es. Bien qu'ils et elles y occupent des places prépondérantes, les décisions importantes ne leur appartiennent pas, elles doivent être débattues et approuvées collectivement. Même s'il y a seulement une poignée de membres qui endosse des responsabilités et administre l'organisation, les décisions et actions des dirigeant·es sont soumises à la validation de l'ensemble des sociétaires. À la fois communes et conflictuelles, la forme et la finalité de l'organisation résultent d'un travail institutionnel des membres qui y sont engagé·es (Chanteau & Postel, 2023). Chaque organisation est ainsi considérée comme un espace de régulation sociale spécifique (De Terssac, 2003), où se déploient des dispositifs et des activités de régulation qui permettent l'institutionnalisation d'un compromis d'entreprise basé sur la croissance du nombre de membres, la recherche de leur adhésion et la réalisation des finalités économiques de l'activité marchande. À partir du triptyque hirshmanien, cette partie propose d'appréhender ces organisations en tant qu'espaces de conflits et de compromis politiques – au sens de *polity* – d'où émanent des formes de régulation, de coordination et de coopération qui visent à susciter de la loyauté (*loyalty*), tout en minimisant les départs (*exit*) et la manifestation de contestation (*voice*) des membres de l'organisation (Hirschman, 2011).

III.1. Entre adhésion et efficacité : un enjeu de régulation sociale

III.1.a. Voice, exit : éviter les clivages

Si au cours de l'enquête ces organisations ont d'abord été dépeintes comme des entreprises, elles sont aussi présentées comme des « expériences démocratiques » ou comme des « espaces d'apprentissage » qui permettent de concilier consommation, valeurs sociales et environnementales. Pour autant, une certaine neutralité est revendiquée à l'échelle de l'organisation au nom de l'inclusivité, de sorte que la promesse de différence à l'origine du projet, tout comme ses objectifs extracommerciaux, ne sont jamais clairement définis et sont laissés à la libre interprétation de chacun·e des membres de l'organisation. C'est d'ailleurs ce qu'explique Nicolas, ancien consultant pour la grande distribution, au sujet de la constitution de gamme. Ce dirigeant insiste sur la nécessité de maintenir une forme « d'ambiguïté opérationnelle » pour mener à bien le projet.

Nicolas, 43 ans, fondateur, administrateur et salarié d'un projet de supermarché coopératif et participatif

- Pour développer le projet, tu as besoin de ne pas être trop claire, sur tes intentions.
- C'est-à-dire?
- Comme en fait on est toujours dans un équilibre dialectique entre des tendances, par exemple les produits "je ne veux que du bio /local", "je veux le moins cher", on est inclusif, mais en même temps on essaie de prendre le plus local, le plus éthique possible, tu vois cet espace de coexistence de propositions contradictoires, permanente. En fait, pour être moteur du projet, tu as besoin, consciemment ou non, d'entretenir une ambiguïté opérationnelle. C'est-à-dire que tu vas un peu mettre sous le tapis des, des trucs d'alignement, de positionnement, où les gens vont demander des engagements clairs, sur... voilà charte d'achat : "est ce qu'on peut se permettre de ci ou de ça?", "oui, plus tard, on verra, ce n'est pas prioritaire". Tu vois ? C'est le concept qui veut ça.

Bien que l'opposition à la grande distribution permette de structurer l'action collective, un certain flottement persiste sur la nature de la critique, de manière à éviter les clivages au sein du collectif. Ainsi, plusieurs registres de justification et motifs d'engagement cohabitent sans qu'il n'y ait à se mettre d'accord sur les finalités, autres que commerciales, du projet. Si certain·es valorisent l'aspect non lucratif ou la distribution de produits biologiques, locaux et équitables, d'autres recherchent des prix bas, des formes de sociabilité ou encore un espace plus convivial que les grandes surfaces alimentaires conventionnelles. Cela produit un collectif

hétérogène dont les décisions s'appuient davantage sur des considérations financières et économiques qu'idéologiques ou politiques.

L'enquête donne à voir que les assemblées générales portent davantage sur la présentation et l'analyse de quelques indicateurs clés plus que sur des valeurs et revendications. L'organisation des espaces de délibération est envisagée à partir de chiffres qui seraient le reflet de l'activité et agiraient comme des boussoles pour la gouverner (Supiot, 2015). C'est le cas du nombre de membres global, du nombre de membres dits « actifs » c'est-à-dire ceux et celles qui sont à jour de leur participation bénévole, du montant du panier moyen à la caisse, de la marge brute et du chiffre d'affaires. L'organisation est appréhendée dans sa dimension économique à partir de ces indicateurs, pouvant être qualifiés de « prégnants » dans le sens où ils agissent comme des références qui orientent les comportements et imprègnent les discours (Boussard, 2001). Leur technicité et leur apparente neutralité confèrent à ces indicateurs une légitimité indiscutable, ou du moins indiscutée. Ils interviennent comme un dispositif de régulation sociale qui permet de tendre vers une gouvernance consensuelle puisqu'ils sont présentés comme dépourvus de considérations sociales, idéologiques ou politiques (Jany-Catrice, 2012). L'indicateur est alors au cœur de l'argumentation et sa considération consiste à légitimer certaines orientations stratégiques. Le magasin, censé être porté par la coopérative, est présenté comme un espace neutre dirigé par des indicateurs semblables à ce de la grande distribution, et ce dans un souci de rentabilité économique et de professionnalisation de l'activité.

Evan, 53 ans, en tant que salarié de La Louve expliquait au cours de l'entretien que la gestion du magasin était l'affaire des salarié·es et non des coopérateurs et coopératrices. Bien qu'il fut nécessaire d'établir des formes de contrôle de leur travail, il insiste en disant « il ne faut pas laisser le dilettantisme entrer dans la gestion du supermarché¹¹⁸ ». Une position également défendue par Irène, 56 ans, aujourd'hui enseignante dans le secondaire et administratrice d'un projet de supermarché coopératif et participatif. Elle revient sur un événement où deux visions de l'organisation s'opposaient, ce qui a suscité des conflits de gouvernance. L'une, qu'on pourrait qualifier de « militante », repose sur des considérations idéologiques, et l'autre, selon ses propres termes, « pragmatique », se cantonne à la création et à la gestion d'un magasin.

Irène, 56 ans, administratrice et membre de l'équipe fondatrice d'un projet de supermarché coopératif et participatif

¹¹⁸ Extrait d'entretien avec Evan, 53 ans, dirigeant salarié de La Louve.

On s'est retrouvé à un moment donné à avoir une scission, qui est à mon avis inévitable à un moment donné, entre des gens qui veulent... qui sont idéologues on va dire, et des gens qui veulent faire, qui sont plus pragmatiques. Sachant que je ne suis pas en train de dire que l'un est mieux que l'autre, on est bien d'accord, ce n'est pas mon point du tout. Mais, alors moi j'étais plutôt dans les pragmatiques, parce que à un moment donné, tu ne peux pas tenir une association et un groupement de personnes comme ça, on était peut-être une quarantaine au début, donc on était plutôt nombreux, plutôt actif, et tu ne peux pas tenir des gens comme ça sur uniquement de l'idéologie, il y a un moment donné où il faut que ça devienne concret. Enfin, c'était mon avis, qu'on partageait à plusieurs. Et donc à un moment donné, on a, il y a des gens qui sont partis, parce qu'ils considéraient qu'on est, on perdait l'esprit initial... de cette formidable, de ce formidable engouement qui était de créer un nouveau modèle. Or, c'est... alors, c'était pas le lieu pour créer un nouveau modèle, on n'est pas là pour créer un nouveau modèle, on est juste là pour monter un supermarché, enfin, à mon sens. Mais peut-être que je me trompe. En tous les cas, à un moment donné, il s'est... ça a été clairement défini comme "on monte un supermarché et on ne fait pas d'idéologie" c'est-à-dire qu'on arrête de parler dans le vide pendant des heures et des heures pour, pour changer le monde. Voilà, je pense que toute... Comment dire ? Toutes opérations pour monter ce genre de projet se trouvent sûrement confrontées à ce problème, parce que forcément ça touche un modèle de société et donc ça, ça va agréger autour de ce modèle des gens qui veulent changer de modèle. Et donc, tu auras manifestement, enfin tu auras forcément des idéologues qui vont apparaître, dans ce modèle, et c'est pas « bien ou pas bien », encore une fois je ne dis pas que c'est bien ou pas bien, je dis juste qu'à un moment donné et bah il faut se décider entre "je continue à blablater pendant des heures du modèle idéal" en gros, ou alors "bah j'y vais".

Les deux visions évoquées par Irène sont inhérentes au modèle. Soit l'organisation parvient à les faire cohabiter, ce qui est l'objectif affiché, soit elles se confrontent et peuvent aboutir à des conflits et se solder par le départ de membres comme ce fut le cas ici. L'un des risques au sein du collectif est alors que les membres, qu'on pourrait qualifier de « militant·es », mettent en doute le caractère alternatif du projet. De la même manière, lors des observations menées à SuperQuinquin au cours de la période de déménagement du magasin, ces deux positions s'affrontaient au sujet de l'agrandissement. Certain·es membres valorisaient son positionnement commercial : comme ce fut le cas d'un binôme de trentenaires, le premier s'exclamant en rentrant dans le nouveau supermarché « c'est un vrai supermarché », et le second ajoutant ironiquement « Mulliez n'a qu'à bien se tenir !¹¹⁹ ». Quand d'autres critiquaient cette proximité : à l'image de deux coopératrices retraitées qui déploraient durant leur service la perte de convivialité, l'élargissement de la gamme conventionnelle et l'existence de déchets induits par l'agrandissement, l'une d'elles affirmant « si ça devient comme dans les autres

¹¹⁹ Notes de terrain issues de l'observation participante réalisée à SuperQuinquin : semaine de déménagement du magasin, du 25 au 29 mai 2020.

supermarchés moi je m'en vais¹²⁰ ». Cette menace résulte d'une mise en doute du caractère alternatif du projet et alerte sur le risque d'isomorphisme que cette proximité peut induire (DiMaggio & Powell, 1983).

Pour concilier attentes militantes des membres et efficacité en ce qui concerne la gestion du magasin, deux espaces juridiques sont généralement distingués. D'un côté la coopérative, qui est dédiée au projet commercial et à la gestion du magasin, et de l'autre l'association qui regroupe et s'adresse aux membres du projet. Celle-ci est indépendante du magasin et de ses salarié·es et doit permettre d'organiser des événements, des ateliers, des débats et des rencontres sur divers sujets portés par les membres elleux-même. À défaut de trancher sur des positions communes, l'association est un outil au service des membres qui est ouvert à toute proposition, qu'il s'agisse de valoriser certains modes d'alimentation, d'organiser des projections de documentaires ou des conférences thématiques, de favoriser des formes de sociabilité avec l'organisation d'apéro ou de proposer des activités communes comme du yoga par exemple. Ainsi, d'un côté la coopérative est soumise à une forme de professionnalisation, se concentre exclusivement sur l'activité commerciale et est principalement régie par des dispositifs de gestion issus du secteur lucratif (Boussard, 2008); et de l'autre l'association est plutôt régie par des « outils de gestion du sens » (Rousseau, 2005; Maisonnasse, Petrella, & Richez-Battesti, 2019) pour susciter l'adhésion, concentrer et canaliser les opinions, les discours et les pratiques normatives des membres.

L'objectif de cette division est d'assumer un caractère hybride et d'éviter l'expression de clivages de manière à limiter les « départs de principe » au sein de l'organisation, c'est-à-dire les départs qui sont mus par des oppositions dans la manière de réaliser l'alternative. Il s'agit d'éviter l'avènement de la posture qui est à la jonction de l'action *voice* et l'action *exit* du triptyque hirschmanien (Hirschman, 2011).

III.1.b. Loyalty, exit : aménager le travail bénévole

En principe, la participation bénévole est obligatoire au sein des projets de supermarché coopératif et participatif, ce qui donne lieu à l'établissement de règles et de contrôles au sein de l'organisation. Mais l'enquête a révélé que cette obligation était régulièrement négociée en interne de manière à éviter le départ de membres loyaux et loyales (Hirschman, 2011). Afin d'en rendre compte, il est ici proposé d'explicitier les règles qui régissent la participation à La

¹²⁰ Notes de terrain issues de l'observation participante réalisée à SuperQuinquin : 6 août 2020

Louve, car ce sont sur elles que s'appuient les autres projets, et d'étudier les différents aménagements observés dans les autres organisations au cours de l'enquête.

À la Louve chaque coopérateur et coopératrice est tenu·e de réaliser au moins un service dans un intervalle de 28 jours. L'organisation du travail fonctionne ainsi par cycle de quatre semaines. Chaque jour est séquencé en « service » selon les créneaux horaires suivants : 8h45-11h30, 11h15-14h00, 13h45-16h30, 16h15-19h00, 18h45-21h30, auquel s'ajoute des services « dédiés » au ménage ou aux inventaires, généralement le jour de fermeture hebdomadaire à la vente du magasin. Ce fonctionnement vise à constituer des équipes bénévoles pour instaurer une certaine régularité et permettre le déploiement de routines au cours des services. Comme explicité dans le manuel des membres pour les « créneaux fixes » : « quand un membre rejoint La Louve, il choisit un créneau horaire de service : un jour de la semaine, un horaire et un cycle de semaines (A, B, C ou D) ; mardi, 10h45-13h45, semaine A, par exemple. Cela veut dire qu'il retrouvera son équipe tous les mardis des semaines du cycle A, à 10h45¹²¹ ». Afin de contrôler la réalisation des services bénévoles, chaque membre doit « badger » pour attester qu'il ou elle a bien réalisé son service, c'est-à-dire émarger sur une feuille de présence. Si ce n'est pas le cas, alors une absence lui est comptabilisée et la règle de la « double compensation » s'applique (cette règle a été exposée dans le chapitre 1). Chaque membre dispose sur son espace en ligne d'un « compteur » qui comptabilise ses participations bénévoles au fur et à mesure qu'il ou elle réalise un service bénévole (2h45 = 1 point) et à la fin de chaque cycle de quatre semaines un point lui est soustrait. C'est ce compteur qui donne droit ou non de faire ses courses dans le magasin. S'il est positif, le ou la membre est « à jour » et peut faire ses courses dans le magasin. Alors que si le compteur est négatif il ou elle est soit : « en alerte », cela signifie qu'un ou plusieurs services sont à rattraper, mais qu'il ou elle peut faire ses courses ; soit « suspendu·e », il ou elle perd provisoirement son droit de faire ses courses ; soit enfin, en cas d'absence prolongée, il ou elle est « désinscrit·e » ce qui signifie qu'il ne peut plus faire ses courses et n'a plus de services à faire. À la Louve, seul le coopérateur ou la coopératrice peut réaliser des services bénévoles, mais il est possible de rattacher un autre membre de son foyer, appelé le « mangeur » ou la « mangeuse », qui est autorisé·e à faire ses courses. Ces règles ont vocation à identifier et à empêcher la présence de « passager clandestin » en veillant à ce que tous et toutes les membres soient bien des travailleurs et travailleuses en plus d'être sociétaires et client·es. En outre, des aménagements sont également prévus à La Louve de façon à s'adapter

¹²¹ Source : manuel des membres de La Louve, septembre 2017, p.9

aux besoins et contraintes des membres. Par exemple, si les membres ne sont pas en mesure de réaliser les rattrapages dans les temps impartis, il est possible d'accorder davantage de délais. De même, si les « créneaux fixes » sont privilégiés, il existe également un statut appelé « volant » destiné aux personnes avec un emploi du temps fluctuant et qui permet aux membres de s'inscrire sur des créneaux différents lors de chaque cycle¹²². Il est également possible d'échanger son service avec un ou une autre membre en cas d'indisponibilité, ou de réaliser des services supplémentaires pour anticiper une absence. À cela s'ajoute la possibilité de « poser des congés » en cas d'absence prolongée, c'est-à-dire supérieure à deux cycles soit avec un « congé permanent » soit avec un « congé temporaire »¹²³, ou à la suite d'un événement particulier avec un « congé parental », « deuil » ou « maladie de longue durée ou incapacité »¹²⁴.

Le but de ces divers aménagements est d'éviter le départ de membres qui seraient loyaux ou loyales, mais pour qui la rigidité des règles entraverait la poursuite de l'engagement. Ce point est particulièrement important dans la mesure où au cours de l'enquête j'ai constaté que deux éléments constitutifs du modèle entrent régulièrement en confrontation. Il s'agit d'un côté du stock de travailleurs et travailleuses, c'est-à-dire le nombre de membres qui réalisent effectivement leurs services bénévoles et permettent d'assurer les tâches nécessaires au bon fonctionnement du magasin chaque jour ; et de l'autre le nombre de ventes, dans la mesure où accroître le chiffre d'affaires nécessite d'augmenter le nombre potentiel de client·es qui réalisent ses courses au magasin. Même si l'ensemble des dirigeant·es déplore l'existence de passagers clandestins et de passagères clandestines, ne pas les évincer permet de maintenir un nombre de membres conséquent et d'accroître le nombre de ventes en magasin. L'objectif étant de limiter les défections, il faut réussir à trouver un équilibre entre un stock de travailleurs et travailleuses suffisant et un nombre de transactions, donc de client·es, conséquent. Là aussi, plusieurs aménagements ont été élaborés parmi les organisations étudiées. À l'image de La Cagette, où plutôt que de reprendre la figure du « mangeur » de La Louve, ont été instaurés les « binômes » permettant à deux membres de se partager les services bénévoles. Mais si cela a permis d'augmenter drastiquement leur nombre de membres et donc de client·es potentiel·les, cela a eu pour conséquence de réduire la quantité de travail ce qui a entraîné des difficultés. C'est ce qu'explique Romain, l'un des salarié·es, diplômé d'une école d'ingénieur et d'un

¹²² Source : manuel des membres de La Louve, septembre 2017, p.14.

¹²³ Source : manuel des membres de La Louve, septembre 2017, p.16-17.

¹²⁴ Source : manuel des membres de La Louve, septembre 2017, p.16-17.

master d'économie sociale et solidaire à l'université après avoir découvert le monde associatif à l'occasion d'un voyage en Amérique du Sud.

Romain, 33 ans, dirigeant salarié de La Cagette, supérette coopérative implantée à Montpellier qui compte 3 700 membres et emploie sept salarié·es

Les binômes c'est en fait... Oui c'est ça, c'est le statut de rattaché, mais qui est un peu différent de La Louve. C'est-à-dire que La Louve, tu peux rattacher quelqu'un à la fiche d'un membre, nous on demande à ce qu'il soit membre aussi de la coopérative. Pour des questions d'assurance, qu'il souscrive au moins à une part, et ensuite ils n'ont pas de créneau, on les désinscrit et on les rattache à notre... à une autre personne. Et donc en fait ils partagent leurs services, enfin, en fait ils s'organisent comme ils veulent. En fait, ils s'organisent comme ils veulent, c'est-à-dire qu'ils ont le même statut, et que s'il y en a un, enfin si le membre est à jour, l'autre est à jour, si le membre est suspendu, l'autre suspendu. [...] Donc ouais, on a mis le système en stand-by pendant un temps, parce qu'on a eu des problèmes de participation, c'est-à-dire beaucoup de binômes, du coup... moins de gens en service.

La double compensation en cas d'absence à un service est également une règle qui ne fait pas l'unanimité au sein du réseau. En effet, bien que présente dans les manuels de membres de nombreuses organisations, elle n'est réellement appliquée qu'à La Louve. Le fait est qu'adopter des règles rigides vis-à-vis de la participation bénévole conduit à prendre le risque que des membres quittent l'organisation faute de temps alors qu'ils et elles sont des client·es régulier·es. Dans la pratique, j'ai donc observé au cours de l'enquête davantage de souplesse que ce que préconise La Louve.

D'autres dispositifs ont été mis en place, notamment par les projets de supermarché coopératif et participatif La Source, La Gabare, Cooplicot et Court Circuit 21, dans le but d'accroître le nombre de client·es, mais cette fois en suspendant l'injonction de participation pour accéder aux services du magasin. Cela consiste en deux principes : soit établir une double tarification pour faire payer plus cher aux membres qui ne fournissent pas de travail bénévole, soit augmenter le coût de l'adhésion ou le nombre de parts sociales à acquérir pour devenir membre et pouvoir faire ses courses. Les membres qui bénéficient de ces statuts sont alors client·es et sociétaires, mais ne sont pas travailleur ou travailleuse de l'organisation. Dans ces cas de figure, le capital économique est une ressource permettant aux membres qui en disposent de ne pas avoir à travailler pour accéder au magasin. Les autres, faute de moyens, sont alors voué·es à travailler pour y accéder. Cette forme de mise au travail censitaire a particulièrement été critiquée par les autres organisations du réseau qui considèrent que c'est rompre avec la philosophie du projet et craignent, comme pour l'ouverture à des non-membres, des sanctions juridiques (ces craintes font l'objet du chapitre 5). En effet, à cela s'ajoutent également des

dispositifs qui visent à permettre l'accès temporaire au magasin à des non-membres : par exemple en faisant des journées portes ouvertes où, sur un temps déterminé, le magasin est ouvert au public ; en offrant des invitations qui permettent l'accès au magasin sous présentation de celles-ci ; ou encore en établissant des périodes d'« essai » de quelques semaines ou plusieurs mois pour permettre à des non-membres d'essayer le magasin sans en être bénévole ni sociétaire.

L'ensemble des aménagements présentés ici ont vocation à recruter ou à retenir des membres pour qui la participation bénévole est un frein à leur engagement au sein de l'organisation (éviter les « départs circonstanciels »). Une situation à laquelle l'ensemble des organisations étudiées est confronté, dans la mesure où au-delà du besoin de main-d'œuvre bénévole il y a aussi une nécessité de vendre pour assurer la pérennité du modèle.

III.1.c. Loyalty, voice : créer des espaces d'expression

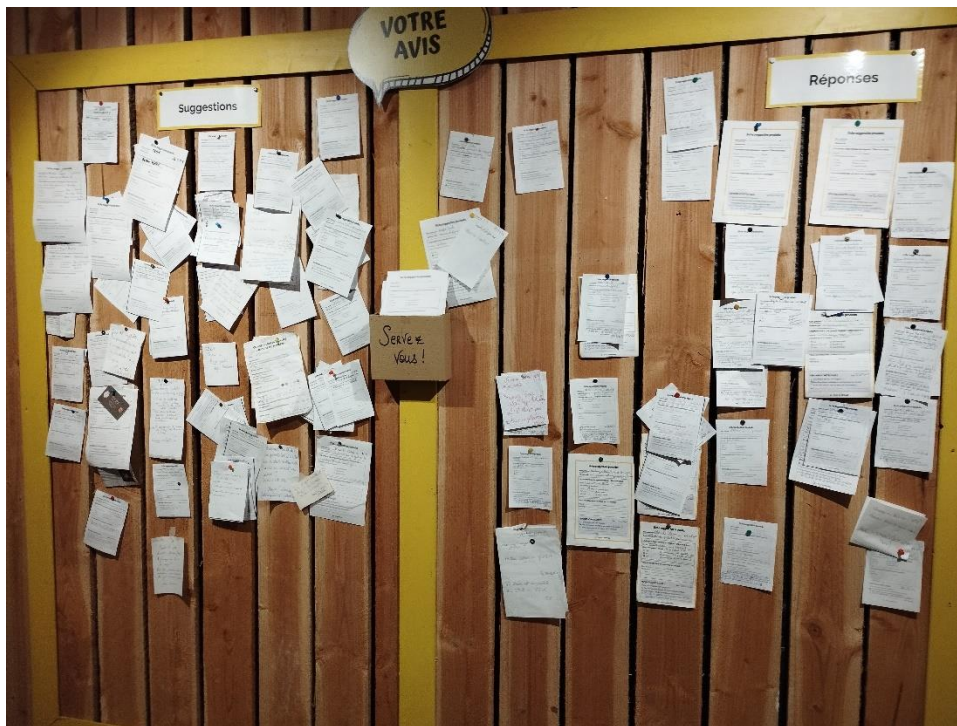
Les projets de supermarché coopératif et participatif sont des espaces collectifs où la gouvernance est partagée entre les membres de la coopérative. D'un côté, des décisions sont prises quotidiennement par les salarié·es et des groupes de bénévoles, au sein d'organes de gouvernance et de commissions qui sont ouvertes à l'ensemble des membres, et de l'autre, les orientations stratégiques et les modalités d'organisation sont discutées et votées lors des assemblées générales. Afin d'endiguer les asymétries d'information qui caractérisent les relations entre membres en fonction de leur degré d'implication et les défauts de confiance que cela peut générer, des canaux de diffusion et des modalités d'expression sont mis en place au sein de l'organisation pour favoriser la coparticipation et générer un sentiment d'appartenance. Cette forme de prise de parole « est différente de la *voice* décrite par Hirschman, car elle n'est ni spontanée, ni sauvage » (Dubuisson-Quellier, 2013b, p.99). Elle s'en distingue dans la mesure où elle est encadrée par des dispositifs qui ont été élaborés à cet effet par les membres les plus impliqués dans l'organisation, dont fait partie la population enquêtée. Finalement, ces dispositifs et espaces participatifs visent à asseoir une certaine légitimité des dirigeant·es en essayant de désamorcer les prémices d'une crise de gouvernance, et cela sans avoir à modifier profondément l'exercice de leurs fonctions (Talpin, 2013). Un défaut de gouvernance intervient alors lorsque ces dispositifs ne suffisent pas à encadrer la prise de parole des membres et que celle-ci envahit des espaces qui ne sont pas prévus à cet effet. Ainsi au cours de l'enquête, plusieurs dispositifs dont l'objectif principal est d'encadrer la prise de parole des membres ont

été identifiés. Certains sont matériels et techniques alors que d'autres prennent la forme de groupe ou d'espaces de discussions.

La principale fonction des outils d'intermédiation identifiés au cours de l'enquête est de réguler les prises de paroles des membres. Au sujet de la constitution de l'offre de produits, un sujet souvent clivant au sein des organisations, des outils ont été développés dans le but de permettre aux membres de s'exprimer sur sa composition. C'est le cas de ce qui est couramment appelé « le cahier de suggestion », qui sous une forme physique est disposé dans le magasin ou sous une forme numérique est accessible en ligne, et doit permettre de recueillir les demandes produits des membres ou leurs réclamations. Il sert d'intermédiaire entre les membres de l'organisation et les acheteurs et acheteuses du magasin, qu'ils et elles soient salarié·es ou membres bénévoles du groupe qui s'occupent de l'approvisionnement. Chacune des demandes de produits est traitée et plusieurs issues sont possibles : en cas d'absence d'un produit similaire et de disponibilité chez l'un des fournisseurs, le produit peut être intégré à la gamme ; mais si à l'inverse un produit équivalent est déjà présent, s'il n'est pas trouvable dans les catalogues fournisseurs ou faute de place dans le magasin, la demande peut être refusée et une explication est apportée. Pour ce qui est des réclamations au sujet de la présence d'un produit dans les rayons jugés inopportun, soit une discussion sur la pertinence de sa vente est engagée collectivement soit il est rappelé que tout produit qui trouve acheteur ou acheteuse n'a pas de raison d'être retiré de la vente.

Dans ce même esprit, au cours de mon observation participante à SuperQuinquin j'ai moi-même été amenée, avec l'une de mes collègues, à réfléchir à un dispositif pour encadrer les prises de parole et fluidifier le partage d'informations entre l'équipe salariée et les bénévoles. Ainsi, en octobre 2020 nous avons mis en place un « mur des expressions » au sein de l'espace de vente afin que les coopérateurs et coopératrices puissent formuler leurs attentes ou leurs critiques à l'encontre de l'organisation et de sa gestion (figure 3.4). Il s'agit d'un espace physique délimité où chacun·e est libre de venir apposer un commentaire ou une question de façon anonyme sur un papier et de l'afficher dans l'attente d'une réponse des salarié·es. L'objectif est double : d'abord, permettre aux coopérateurs et coopératrices de s'exprimer sur le magasin sans avoir à recourir aux instances décisionnelles, ensuite, favoriser une certaine transparence vis-à-vis des aspects gestionnaires en permettant aux salarié·es d'explicitier certains choix. Dans les faits, la majorité des questions posées et des avis donnés concernent la composition de la gamme de produits.

Figure 3.4 – Tableau de suggestion à l'entrée de SuperQuinquin



Source : photographie prise par « le capitaine », coopérateur de SuperQuinquin

À cela s'ajoute également la publication d'une *newsletter* dont la fréquence dépend des magasins étudiés, qui est à la fois un support d'expression pour les membres et un biais d'informations qui leur est destiné. D'une part, il permet aux commissions, aux organes de gouvernance et aux salarié·es d'informer les membres sur les produits, l'actualité, les projets, mais aussi les besoins de l'organisation, et de l'autre, les membres ont la possibilité de proposer des articles pour aborder certains sujets en lien avec l'organisation, la consommation ou l'alimentation. Ainsi, bien que l'organisation ne souhaite pas prendre position sur des sujets politiques et militants, les membres ont la possibilité de le faire à titre individuel par la publication d'une rubrique dans la *newsletter* comme c'est le cas à la Park Slope Food Coop.

À ces outils matériels s'ajoutent également des fonctions et des espaces de discussions qui ont été mis en place pour favoriser la transparence de l'information et éviter l'expression de « défaut de confiance » vis-à-vis de la gestion de l'organisation. En plus des assemblées générales qui ont une fonction délibérative, sont organisés des temps d'échanges sur différents aspects de l'organisation sous diverses formes comme des réunions, des tables rondes ou des ateliers. Dans la plupart des organisations étudiées, ces espaces de dialogues, qui ne sont pas des espaces décisionnels, sont appelés « forum ». Le but est à la fois d'explicitier certains choix de gestion ou positionnement concurrentiel, de présenter certaines contraintes pour échafauder

une solution collective ou simplement de permettre aux membres de porter et de discuter un sujet de façon collégiale. Enfin, il existe aussi des membres dont la fonction est de faire le lien entre les membres de l'organisation, plus précisément entre ceux et celles qui endossent des responsabilités au sein de l'organisation telle que les salarié·es, les membres de commissions et des instances de gouvernance, et ceux et celles qui n'en endossent pas. À SuperQuinquin comme à La Louve, il existe « un comité d'ordre du jour » composé de membres élu·es dont la mission est d'organiser les assemblées générales. D'autres instances similaires existent au sein des projets étudiés, à l'image de « la boussole » au sein de La Fourmilière. Plusieurs missions sont assignées à ces membres : à commencer par la définition de l'ordre du jour en lien avec les salarié·es et les membres des instances de gouvernances, la considération des sujets portés par les autres membres et l'animation des assemblées générales.

Cette énumération de dispositifs, bien que non exhaustive, permet de mettre en exergue la pluralité des efforts déployés pour donner l'occasion aux membres de s'exprimer tout en encadrant leurs prises de paroles au sein de l'organisation. Ces dispositifs participatifs sont présentés comme censés apporter une plus-value démocratique en permettant aux « simples membres » de participer et de s'exprimer sur la conduite du projet dans une perspective de gouvernance ascendante. Ils répondent des mêmes logiques que celles déployés par les autorités politiques locales pour articuler participation des citoyen·nes et délibération collective au sujet de l'action publique (Gourgues, 2020). Or, les moyens mis en œuvre au sein des projets de supermarché coopératif et participatif pour y parvenir relèvent majoritairement d'une participation que Guillaume Gourgues et Sébastien Segas qualifie d'« administrée », en opposition aux pratiques autonomes et sauvages qui sont l'expression d'une remise en cause de la démocratie représentative, et non des outils de gouvernement au service des représentant·es. Les auteurs expliquent que : « le recours à l'ingénierie participative peut être étudié comme un élargissement des arts de gouverner, c'est-à-dire de légitimer l'ordre et de façonner le consentement » (Gourgues & Segas, 2021). Le potentiel subversif de ces outils est donc largement minoré, de telle manière qu'ils concourent principalement à limiter les débordements. De plus, Maxime Quijoux montre dans ses travaux que ces mises en scène de l'exercice démocratique reposent principalement sur l'expression d'un certain capital culturel (discussions, argumentation, prise de parole, débat) ce qui peut être un frein pour les membres qui en sont le moins dotés (Quijoux, 2013).

Le fait est que ces dispositifs sont généralement conçus et adoptés prioritairement pour éviter l'expression d'un « défaut de gouvernance ». Ils sont destinés à informer et à susciter l'adhésion

en évitant l'expression de conflits et la remise en cause de la conduite du projet qui se solderaient par des formes de désengagements de la part des membres.

III.2. Loyalty, une pierre angulaire du modèle

Outre l'aspect entrepreneurial, les projets de supermarché coopératif et participatif reposent sur l'adhésion et l'engagement de leurs membres. À la fois sociétaires, consommateur·ices, travailleurs et travailleuses de l'organisation (El Karmouni & Prévot-Carpentier, 2018), ils et elles sont à l'origine de son émergence et conditionnent son développement. Comme c'est le cas pour les coopératives agricoles, la gouvernance est d'autant plus importante que la mise en place de la stratégie est conditionnée à l'acceptation des membres de l'organisation (Hollandts, 2021).

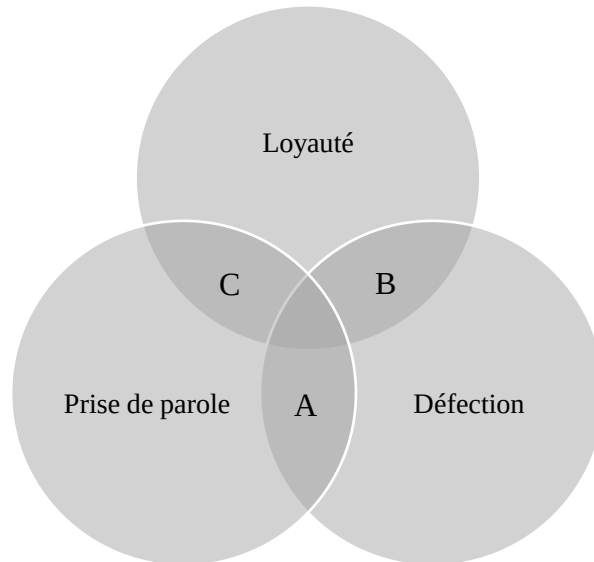
L'enjeu est alors double, il faut à la fois faire la promotion du modèle en externe pour recruter de nouveaux et nouvelles membres, tout en suscitant l'adhésion en interne pour limiter l'expression de mécontentements. À défaut, le risque est de voir émerger des conflits pouvant entraîner l'expression d'une crise de gouvernance et déboucher sur la baisse du nombre de membres en raison de leurs départs. Le bénévolat étant au cœur du fonctionnement de l'organisation, il est nécessaire de s'appuyer sur des effectifs suffisants pour assurer les tâches de fonctionnement du magasin, mais aussi pour acheter les produits puisque l'accès du magasin est conditionné au fait d'être membre. L'un des enjeux majeurs est alors de susciter l'engagement des membres en faisant de « la co-participation le fondement de la co-obligation » (Dardot & Laval, 2014, p.530). Cela consiste à responsabiliser les membres de manière à ce qu'ils et elles saisissent les instances existantes pour exprimer d'éventuels désaccords ou formuler des demandes particulières et qu'ils et elles respectent les règles qui encadrent la participation bénévole. La relation des membres avec le collectif est appréhendée comme un contrat : en échange de l'accès aux services du magasin, le ou la bénévole s'engage à être à la fois client·e, travailleur ou travailleuse et sociétaire. C'est aux membres de veiller à la réalisation de leurs services en temps et en heure, d'acheter au magasin plutôt que dans d'autres surfaces de vente et de participer à la gouvernance en se saisissant des espaces et dispositifs dédiés. La coopération entre les membres émerge donc de ce triptyque et d'un usage commun du magasin devant garantir une certaine égalité de traitement et d'accès à l'information au sein de l'organisation.

L'enjeu est à la fois de limiter le départ de membres et d'endiguer les contestations qu'on pourrait qualifier de « sauvages », c'est-à-dire qui s'expriment en dehors des cadres et dispositifs développés pour recueillir les avis et critiques des membres de l'organisation. Il est alors primordial d'instaurer une relation de confiance afin que les membres se considèrent non seulement comme client·es, mais aussi comme sociétaires à part entière malgré l'existence inhérente d'asymétrie d'information et de divers degrés d'implication (Dubuisson-Quellier, 2013b). Cela passe notamment par la mise en place de formes de contrôles et d'activités de régulation afin de favoriser la transparence et, *in fine*, l'adhésion des membres. Pour reprendre les termes d'Albert Hirschman, il s'agit ainsi d'encadrer et de contenir la *voice*, soit la prise de parole, et d'éviter l'*exit*, c'est-à-dire la défection de membres (Hirschman, 2011). Le but de l'organisation est de susciter la *loyalty*, soit la loyauté des membres. Bien que l'auteur se soit peu attardé sur cette notion (Lehingue, 2001), elle est centrale pour appréhender les associations et les coopératives. En effet, si chez Hirschman la *loyalty* s'apparente plutôt à de la passivité ou de l'indifférence, dans le cas des projets de supermarché coopératif et participatif, elle prend la forme d'un engagement puisqu'elle nécessite une adhésion et une participation à la fois symbolique, financière et bénévole de la part des membres. Ainsi la loyauté désigne ici une situation où les membres adhèrent au projet et s'y investissent conformément aux règles qui régissent la participation bénévole et démocratique. Pour ce qui est de la défection et de la prise de parole, cela renvoie d'une part au fait de quitter l'organisation, donc ne plus réaliser ses services bénévoles ni d'y faire ses courses, et de l'autre au fait d'exprimer un certain nombre de critiques à l'encontre du projet en dehors des espaces et des cadres prévus pour les accueillir.

Pour appréhender les conflits et tensions inhérentes au modèle, la thèse propose de croiser ces idéaux types dans la mesure où les postures des membres vis-à-vis de l'organisation sont éclectiques. En effet, il n'est pas antinomique d'être à la fois loyal·e, critique ou de quitter la coopérative selon les espaces et les temporalités qui jalonnent la participation, d'autant que ces positions sont réversibles. La figure 3.5 permet de distinguer trois situations qui entrent en conflit avec la posture loyale : (A) le « défaut de gouvernance », soit l'expression d'un mécontentement « sauvage » vis-à-vis de l'organisation et de son application effective qui est source de divisions entre les membres de l'organisation, (B) les « départs de principes », les membres sont amenés à quitter l'organisation pour des raisons endogènes, leur départ se manifeste en raison d'une inadéquation entre leurs aspirations et la mise en place effective du projet ; ou encore (C) les « départs circonstanciels », les membres sont amenés à quitter

l'organisation pour des raisons exogènes, les circonstances ne leur permettent pas d'assurer leurs obligations vis-à-vis du collectif.

Figure 3.5 – L'organisation comme espace de conflits et de compromis à partir du triptyque hirschmanien



A : départ de principe, en raison d'un désaccord quant à la manière de conduire le projet, les membres quittent le projet physiquement et financièrement.

B : départ circonstanciel, un événement ne permet plus aux membres d'honorer leurs obligations de participation bénévole, ils quittent le projet physiquement mais pas nécessairement financièrement.

C : défaut de gouvernance, les tensions se sont cristallisées au sein de l'organisation, ce qui a conduit à l'expression d'un conflit quant à la mise en place effective du projet qui n'est pas encadré par l'organisation et ses instances de gouvernance.

Source : autrice

Contraints par des impératifs financiers et économiques, les dirigeant·es rencontré·es insistent sur la nécessité de croissance au sein de l'organisation. Pour cela ils et elles cherchent à accroître le nombre de membres tout en évitant l'avènement de l'une ou l'autre de ces situations. L'expression d'un défaut de gouvernance comme le départ de membres sont synonymes d'échec en ce qui concerne la mise en action du projet et plus spécifiquement de son caractère alternatif. L'organisation est donc jonchée d'espaces et de dispositifs, coercitifs comme mélioratifs, dont l'objectif est d'encadrer et de limiter leurs émergences. Ainsi, un certain nombre d'« activités de régulation » (Le Velly, 2017a) – entendues comme des processus politiques de production, de maintien et de transformation des règles – se déploient en interne afin d'encadrer l'expression de mécontentements et de limiter le départ de membres. Leur finalité est de permettre la structuration de l'action collective par l'établissement de règles

écrites, de récits, de dispositifs, de formations, de relations sociales stabilisées et de conventions partagées. Dès lors, à la suite de Ronan Le Velly, on peut distinguer les « activités de régulation conventionnelles », qui préexistent à ces organisations au sein du secteur d'immersion, et ont plutôt vocation à mettre en action le projet commercial ; et les « activités de régulation alternatives », qui les contestent et ont vocation à mettre en action la « promesse de différence » (Le Velly, 2017b). Ce sont ces activités qui permettent de limiter ou du moins de taire les antagonismes par la mise en place d'un modèle hybride d'organisation et de gouvernance qui favorise le consensus. L'objectif de l'organisation est de conserver du sens au sein de la pratique coopérative pour favoriser la loyauté des membres, et ce malgré des impératifs économiques (Richez-Battesti & Oswald, 2010). Afin d'éviter l'expression de dissonances chez les membres, se développent alors aux côtés des outils de gestion conventionnels des outils qui reposent sur des normes de l'engagement militant. C'est ce que François Rousseau désigne par le terme « outils de gestion du sens » (Rousseau, 2005). Le sens est ici à comprendre comme le fruit de la construction d'une réponse collective face à l'identification d'un problème organisationnel. Il s'agit de faire cohabiter des objectifs d'efficacité économique avec des objectifs de finalité sociale et environnementale (Maisonasse et al., 2019).

Le principe participatif et la gouvernance partagée au sein de l'organisation doivent permettre aux membres de se saisir des difficultés et des problématiques qui la traversent. Vecteurs de loyauté, ils sont voués à corriger les dysfonctionnements et à éviter les écueils inhérents à la coopération. Le déploiement d'outils de gestion, issus des mondes militants comme économiques, s'inscrit dans des processus de régulation sociale qui visent la définition de compromis d'entreprise. Le recours à des indicateurs chiffrés permet ainsi d'éviter les clivages, notamment d'ordre politique, qui pourraient se solder par le départ de membres ou l'expression de défauts de gouvernance. Ces compromis, propres à chaque organisation, permettent de structurer l'action collective de manière à répondre à la stratégie commerciale qui fonde le projet tout en canalisant l'expression de conflits.

Conclusion

Lors de l'enquête, la réticence des enquêtés à parler de politique et d'engagement militant a été une surprise. Malgré un positionnement des fondateur·ices, administrateur·ices et salarié·es plutôt à gauche et proche des mouvements écologistes, les projets de supermarché coopératif et participatif en tant que tels ont toujours été présentés comme des espaces apolitiques et ouverts

à tous les consommateurs et toutes les consommatrices. L'appellation « projet citoyen » a souvent été préférée de sorte à s'adresser à des individualités, et ce indépendamment de toute appartenance sociale, politique ou religieuse. Le projet est ainsi prioritairement appréhendé dans sa dimension commerciale plutôt que dans une dimension sociale et environnementale. D'ailleurs l'analyse des profils et trajectoires professionnelles des membres enquêtés a permis d'identifier un certain nombre d'interrelations et de transferts de compétences entre leur engagement et leurs carrières professionnelles. Finalement, le magasin est appréhendé comme un espace de vente qui est gouverné par des indicateurs économiques soumis à l'exigence de rentabilité. L'association qui est à l'origine du projet est, quant à elle, l'espace qui permet l'expression de positions militantes, mais qui ne sont jamais assumées comme étant celles du collectif. De sorte à éviter les clivages, le politique est appréhendé de façon individuelle, comme relevant de l'intime et n'ayant pas sa place au sein de l'organisation qui revendique une neutralité au nom de l'inclusion sociale. Ainsi, bien que la promotion du modèle repose sur une opposition à la grande distribution, dans les faits la promesse de différence n'est jamais clairement définie au sein de l'organisation. Entreprendre en commun dans ce contexte repose en premier lieu sur un positionnement concurrentiel clair plutôt que sur la revendication de représentations et de positions communes entre les membres. La gestion consensuelle qui s'organise repose sur un flou volontaire qui permet à chacun·e des membres de projeter ses propres motivations et considérations sur les raisons de son engagement sans avoir à se conformer ni à les valider auprès du collectif. Une position qui est finalement intrinsèquement liée au modèle lui-même dans la mesure où sa réussite repose sur sa capacité à recruter et à conserver ses membres. À partir des travaux de Hirschman, ce chapitre a montré que pour s'assurer une main-d'œuvre et des débouchés, il est primordial pour les dirigeant·es de l'organisation de susciter la loyauté des sociétaires. Divers dispositifs sont alors élaborés pour générer un sentiment d'appartenance et de confiance de manière à éviter l'avènement de défaut de gouvernance et la généralisation de départs. Autrement dit, pour assurer sa pérennité l'entreprise doit parvenir à générer de l'adhésion auprès de ses sociétaires et éviter l'expression de clivages de sorte à bénéficier d'un vivier suffisant de bénévoles pour effectuer les tâches en magasin, et fidéliser ses client·es pour maximiser le nombre de transactions réalisées en son sein. L'avènement d'un compromis sur la façon de fabriquer l'alternative est propre à chaque entreprise et est en ce sens source de différenciation entre les projets de supermarché coopératif et participatif étudiés. C'est la raison pour laquelle les prochains chapitres de cette thèse

s'intéressent à la diversité des composantes socio-productives observée au sein de ces projets comme autant de modalités plurielles d'allier mondes militants et mondes économiques.

Chapitre 4 : DIVERSIFIER L'OFFRE

Introduction

L'ambition première des fondateurs de La Louve n'était pas simplement de reproduire l'expérience Park Slope Food Coop isolément à Paris, mais de la disséminer plus largement auprès d'autres porteurs, porteuses de projets et collectifs en France, et en Europe. La sortie du film Food Coop réalisé par Tom Boothe sur l'expérience états-unienne a été de ce point de vue un franc succès et a suscité chez nombre d'enquêté·es l'envie de créer ou de rejoindre à leur tour un projet de supermarché coopératif et participatif. Ce travail de thèse a permis de recenser les différents projets qui s'inscrivent dans cette dynamique et de les analyser au regard de leurs choix stratégiques. Ce chapitre, et les deux suivant, visent à rendre compte des évolutions des projets étudiés et à analyser les configurations socio-productives qui en découlent.

Les fondateurs de La Louve ont veillé à définir les principes organisationnels et les orientations stratégiques que revêt pour eux la dénomination « supermarché coopératif et participatif » (voir chapitre 1). À partir de cette définition, cette solution distributive est appréhendée comme hybride : reproduisant la stratégie « volume » et « diversité » appliquée dans la grande distribution, mais dans une perspective non lucrative et participative, dans la veine des coopératives de consommateurs historiques. Néanmoins, l'enquête auprès des dirigeant·es de projets de supermarché coopératif et participatif français a révélé au sein du réseau l'existence de relations qui oscillent entre des postures de coopération et de coalition, autour des principes définis par La Louve ; et au contraire des formes de discorde et de rivalité quant à la matière de fabriquer l'alternative, quitte à créer de la confusion vis-à-vis d'autres solutions distributives. Alors que les membres de La Louve entendent se distinguer de leurs concurrents au sein du secteur de la distribution alimentaire, l'enquête a révélé que cela est source d'opposition au sein du réseau. En effet, revendiquer l'autonomie des supermarchés coopératifs et participatifs consiste à s'opposer à d'autres conceptions sociales, économiques et politiques incarnées par d'autres modes de distribution alternatifs à la GMS, comme les circuits courts ou Biocoop par exemple. Ces organisations incarnent d'autres promesses et d'autres stratégies de différenciation vis-à-vis de la grande distribution. En tant que « figures repoussoirs » elles concourent à définir l'organisation, en creux comme en propre, à ériger des frontières, à stabiliser des positions et oppositions vis-à-vis d'autres modalités d'organisation (Chauvin,

2007), en l'occurrence de la production, de la distribution et de la consommation des produits alimentaires. La notion de « spectre », employée par Sébastien Chauvin dans le cadre de sa recherche sur le fonctionnement des *worker centers* aux États-Unis (*ibid.*), permet à la fois de rendre compte des tensions internes liées aux modalités d'organisation socio-productives de l'activité, soit des conflits inhérents aux processus – aboutis ou avortés – d'élaboration de compromis de gouvernement d'entreprise ; mais aussi de l'existence de luttes de reconnaissance et de classement entre solutions distributives alternatives à la grande distribution. L'identification de figures repoussoirs dans le cadre de l'enquête a permis de caractériser la diversité des configurations socio-productives observées, les spécificités locales de chaque projet et les discordances idéologiques et politiques qui parsèment le réseau. Si les expériences états-unienne et parisienne ont été motrices pour l'ensemble des projets français qui s'en inspirent pour créer une alternative alimentaire basée sur la participation bénévole des consommateurs et consommatrices à la gouvernance et à la gestion du magasin, comment expliquer que la définition de la politique-produit au sein de ces organisations puisse être si conflictuelle ? Cela s'explique-t-il exclusivement par des causes morphologiques ou est-ce le produit d'oppositions quant à la manière de se différencier de la grande distribution ?

L'analyse des entretiens et la réalisation d'un traitement statistique des données recueillies sur les différents magasins ont permis de caractériser et d'analyser les choix socio-productifs réalisés en matière de gammes de produits, de format, de fournisseurs et d'implantation de magasin. La première partie de ce chapitre présente les différents projets selon des critères morphologiques (superficie, statut, ville, etc.) afin de rendre compte des spécificités de chacun en fonction de son contexte d'implantation. Ensuite, à partir des spectres « Biocoop » et « Monépi », la deuxième et la troisième montrent la façon dont les tensions internes au réseau en matière de politique-produit (gamme et fournisseur) « se projettent sur des incarnations extérieures » et comment en retour « ces incarnations réelles contribuent à aiguïser la perception des contradictions internes » (Chauvin, 2007).

I. Où en sont les projets de supermarché coopératif et participatif ?

Pour Tom Boothe, fondateur du premier supermarché coopératif et participatif en France, la dénomination « supermarché coopératif » revêt une importante charge normative.

Tom Boothe, fondateur, président et salarié de La Louve à Paris.

- Le mot c'est "supermarché", moi je crois que c'est ça le mot si on veut, on peut faire plein de projets, on peut découvrir plein de formes, il y a pas de soucis. Mais, quand tu dis le mot "supermarché", là c'est une des conséquences de nos nouveaux projets. Et là, on était assez bon, au début dans notre projet, c'est... on a beaucoup d'enthousiasme, mais il faut, il ne faut pas faire des fausses promesses. À la fois parce que ce n'est pas honnête et à la fois parce que ça va être, on va payer ça, plus tard, si on dit oui, si on dit "oui, on va faire à la taille humaine, boutique, mais on va avoir des prix aussi intéressants que Park Slope et La Louve", c'est pas possible, c'est pas une possibilité économiquement.
- Oui, parce que pour pouvoir faire du volume il faut une certaine superficie ?
- Oui c'est ça. Et, et... donc, une chose, dans ce terme "supermarché coopératif et participatif", c'est le mot "supermarché" qui élimine certaines choses. Dans le sens où, supermarché, encore une fois, ça sous-entend une gamme complète de produits. Et donc ça c'est un truc, si tu dis ça, il faut que tu me propose ça.

Alors que les projets qui s'inspirent de La Louve se multiplient ces dernières années en France, notamment en raison de l'important écho médiatique dont bénéficie l'organisation parisienne, son fondateur met un point d'honneur à définir ce modèle issu des États-Unis. Dans un contexte où les critiques adressées à la grande distribution se multiplient, les modes de distribution alternatifs issus de la société civile ont la part belle. Mais au milieu de ce foisonnement d'initiatives citoyennes, comment s'y retrouver ? Quelles sont les particularités des projets de supermarché coopératif et participatif français ? Et quelle est la morphologie du réseau étudié ?

I.1. « Créer un supermarché coopératif et participatif, par où commencer ? »

Titre d'un des documents de La Louve, celui-ci reprend les différentes étapes par lesquelles l'organisation, et d'autres projets en France (notamment SuperQuinquin, La Coop sur Mer et La Gabare), est passée avant d'aboutir au stade de supermarché coopératif¹²⁵. Cette partie revient sur ces différentes étapes pour en expliciter le contenu et observer de manière séquentielle où en sont les différents projets étudiés. Cela permet de dresser un premier panorama de ces organisations à partir de deux indicateurs *a priori* clés pour le fondateur de La Louve, à savoir : la surface de vente et le statut juridique.

¹²⁵ Annexe 11 – Document de La Louve, « Créer un supermarché coopératif et participatif : par où commencer ? »

I.1.a. Les étapes de création : du groupement associatif au supermarché coopératif

L'ouverture d'un supermarché coopératif et participatif ne se fait qu'à la condition de disposer de ressources humaines et financières suffisantes. L'ensemble des différents projets étudiés ont émergé avec l'idée de créer une organisation qui suivrait plusieurs stades de développement dans une logique évolutive préétablie, à la fois du point de vue juridique et du point de vue commercial comme en atteste la figure 4.1 qui reprend une infographie du magasin Coop'Cot.

Figure 4.1 – Infographie de Coop'Cot au sujet de l'évolution du projet



Source : site internet de Coop'Cot, www.coopcot.fr/projet

Cette infographie reflète les différentes étapes reprises dans le document de La Louve, à savoir : (i) « Création d'une association qui a pour but l'établissement de son supermarché » puisque le recrutement de personnes intéressées est un préalable au lancement du projet ; (ii) « Etudier, préparer la mise en place de son supermarché », le document indique qu'il faut compter deux à trois ans de préparation avant d'ouvrir le supermarché ; (iii) « Epicerie laboratoire », présentée comme optionnelle, l'ouverture d'une petite surface de vente vise à concrétiser et amorcer le projet par l'établissement de relations avec des fournisseurs et la formation des membres aux tâches du futur supermarché ; (iv) « Groupes de travail » soit la création de groupes pour « attaquer le montage du projet » selon des besoins techniques¹²⁶. À l'origine des projets, une poignée d'individus participe activement à sa promotion afin de susciter l'adhésion de consommateurs et consommatrices à la recherche d'une alternative à la grande distribution. En

¹²⁶ Annexe 11 – Document de La Louve, « Créer un supermarché coopératif et participatif : par où commencer ? »

premier lieu, la recherche passe par la diffusion du projet auprès de « ses amis et ses réseaux¹²⁷ » puis est peu à peu étendue à des personnes extérieures, le bouche-à-oreille étant la principale modalité de prise de connaissance du projet par les membres à SuperQuinquin en 2019 (Grassart, 2019). À ces fins, des réunions d'information sont organisées et des projections du film Food Coop ont souvent lieu dans divers cinémas indépendants, notamment avec la participation de Tom Boothe. L'objectif de ces événements est de pouvoir recruter des membres afin de constituer un collectif et d'engager le processus de création du supermarché. Cette première étape s'accompagne de la création d'une association qui permet de concrétiser le projet. Les intéressé·es sont amené·es à adhérer à l'association, ce qui permet d'avoir de la trésorerie, de dénombrer les membres, mais aussi de commencer à démarcher les banques, à solliciter les pouvoirs publics ou encore à s'insérer dans des réseaux d'économie sociale et solidaire. Le terme d'« association de préfiguration » est alors employé par les enquêté·es dans la mesure où celle-ci n'est qu'une étape avant l'adoption d'un statut coopératif. Bien souvent, elles prennent d'ailleurs le nom « les ami·es de... », comme l'a initié La Louve avec son association « Les ami·es de La Louve ».

Comme l'explique Anas pour ce qui est de Breizhicoop, cette manière de procéder est celle choisie par mimétisme par l'ensemble des organisations du réseau. Mais si tous les collectifs démarrent leur activité avec l'idée de développer le projet étape par étape, en pratique, ces finalités peuvent être progressivement amendées.

Anas, 31 ans, chercheur en sociologie, dirigeant bénévole de Breizhicoop, supérette coopérative implantée à Rennes qui compte 620 membres et emploie deux salariées

Bah au début, ceux qui ont comme initié, initié le projet, ils auront... ils se sont pas trop cassé la tête là, ils se sont dit on va faire comme les autres épiceries coopératives en France, on va créer une asso, après une coopérative. Euh, qui... ça avait quand même des avantages, parce qu'effectivement on a eu... on n'a pas vraiment eu de subventions pour l'association, mais ça a amené quand même une reconnaissance, ça a amené le fait qu'on a pu avoir un compte commun, ça a amené le fait qu'on fait prendre des adhésions, donc c'est quand même, ça a amené du financement, de la légitimité à agir comme groupe, donc ça, c'était intéressant. Puis, après de passer à une phase coopérative avec l'ouverture du magasin, ça a comme... ça a marqué une rupture aussi. Et ça montrait que le projet était vraiment, effectivement, lancé, puis la coopérative était... avait une vocation plus spécifique de gérer l'épicerie, alors que l'association, au final, a une vocation plus large de promouvoir l'alimentation... durable pour tous quoi.

¹²⁷ *Ibid.*

L'association est donc la première étape du projet de supermarché coopératif et participatif puisque cette structure juridique préexiste toutes activités commerciales. Outre les réunions d'information et l'établissement de relations avec les institutions et d'autres collectifs, la création du magasin en lui-même nécessite un important travail de définition et d'organisation.

En amont, les projets n'ont pas commencé par de la vente en libre-service mais par la création d'un groupement d'achat avec l'organisation de distributions hebdomadaires ou mensuelles. La sélection des produits et des fournisseurs permet en ce sens d'engager les discussions autour de l'offre et de la définition de la politique-produit. L'avantage du groupement d'achat est que cela ne nécessite ni d'établir un lieu fixe pour les distributions, ni de gérer un stock puisque les distributions se font le jour des livraisons et que la précommande permet d'éviter les pertes.

Joséphine, 35 ans, ancienne cadre commercial, dirigeante salariée de La Caravane, épicerie associative implantée à Montreuil qui compte 650 membres et emploie deux salariées

- On en a fait un peu partout [des distributions]. Ça, c'était volontaire. C'est-à-dire que, de la même manière, on faisait des réunions d'information, comme tout un tas de projets, sans avoir de lieu au début, dans des cafés, dans des lieux associatifs, dans des tiers lieux, et la volonté était d'être dans plein de lieux différents, pleins de quartiers, différents types de lieux, voilà, c'était un peu le nerf de la guerre pour nous. De la même manière, les distributions du groupement d'achat, qui se faisaient globalement mensuellement, se faisaient dans des lieux différents.
- C'est un moyen de se faire connaître.
- Absolument. C'était un vrai, vrai souci de se faire connaître, principalement à Montreuil, mais un peu à Bagnolet aussi. Ça, c'était la première phase. On a grossi tout doucement pendant cette phase-là. Et puis, au fur et à mesure, c'est Montreuil qui s'est dessiné comme étant le lieu potentiel par rapport aux autres, aux deux autres villes.

Varier les lieux de distribution, comme ce fut le cas pour La Caravane, est un moyen d'élargir la cible de la clientèle, de faire connaître le projet, mais aussi de tester différents lieux potentiels d'implantation en fonction de la fréquentation. Au cours des différents entretiens, les membres rencontrés m'ont ainsi indiqué que les distributions avaient lieu dans divers locaux prêtés à titre gracieux : des garages d'adhérents, des lieux au sein de l'espace public (notamment des parcs), des cafés, des arrière-boutiques de commerçants, des auberges de jeunesse, des pôles d'économie sociale et solidaire, des centres sociaux ou encore des locaux prêtés par les municipalités. L'itinérance a souvent été préférée de manière à pouvoir toucher un maximum de personnes et flécher ensuite la recherche du local en fonction de la provenance des membres

de l'association. Outre un moyen de recrutement, la création du groupement d'achat permet d'incarner le projet, d'établir des partenariats avec les fournisseurs, mais aussi d'engager et d'organiser le travail au sein de l'association, notamment pour définir et répartir les tâches (sélection, logistique, vente, comptabilité, communication, etc.) entre les membres bénévoles.

Clément, 33 ans, ancien ingénieur d'étude, dirigeant salarié de La Coop des Dômes, supérette associative implantée au nord de Clermont-Ferrand qui compte 300 membres et emploie deux salariées

- On a assez rapidement embrayé sur la première étape qui était pour nous le groupement d'achat, pour arriver quand même assez vite à quelque chose de concret. Et on a lancé cette première étape-là, en mai 2018. [...] Donc, à peu près, un peu moins d'un an après, on avait démarré l'activité de groupement d'achat, sur la base de deux distributions par mois, pendant 6 mois, ça a duré 6 mois, uniquement sur des produits locaux et en mettant tout de suite en place le fonctionnement des contributions bénévoles. Parce que c'était un peu le principe même du, voilà du fonctionnement, donc on voulait voir si ça, si ça marchait, on voulait tester les produits, tester le fonctionnement, enfin voilà. Donc on a fonctionné en groupement d'achat, bah pendant 6 mois, de mai à fin d'année 2018, le temps en même temps de trouver un local, trouver les fonds, amorcer un peu toute la suite et le lancement du magasin, de l'ouverture de l'épicerie, qui a eu lieu en novembre 2018.
- Et pour quelle raison du coup, créer un groupement d'achat avant, avant l'ouverture de l'épicerie ?
- Et bien pour pas directement se lancer dans la gueule du loup, voir un peu si ça pouvait fonctionner, l'engouement qu'il pouvait y avoir, y aller progressivement quoi. Puis c'était aussi, ça sert en même temps de, voilà ça concrétise un peu les choses et ça permet de, de recruter de nouvelles personnes, de faire connaître le projet, d'attirer les gens, d'avoir tout de suite quelque chose à proposer et de pas rester simplement sur.... de la théorie quoi, on va dire, voilà.

Le groupement d'achat apparaît alors comme un préalable à l'ouverture d'une surface en libre-service. Comme l'explique Clément pour La Coop des Dômes, cela permet d'initier une activité commerciale concrète en parallèle de la recherche d'un local pour accueillir le futur magasin.

Là aussi, aucun projet étudié n'est passé directement au format supermarché. Les fondateurs, fondatrices et collectifs à l'initiative ont préféré expérimenter un format de vente réduit, à savoir une épicerie dénommée « test ¹²⁸ », « éphémère ¹²⁹ » ou encore « laboratoire ¹³⁰ » par les

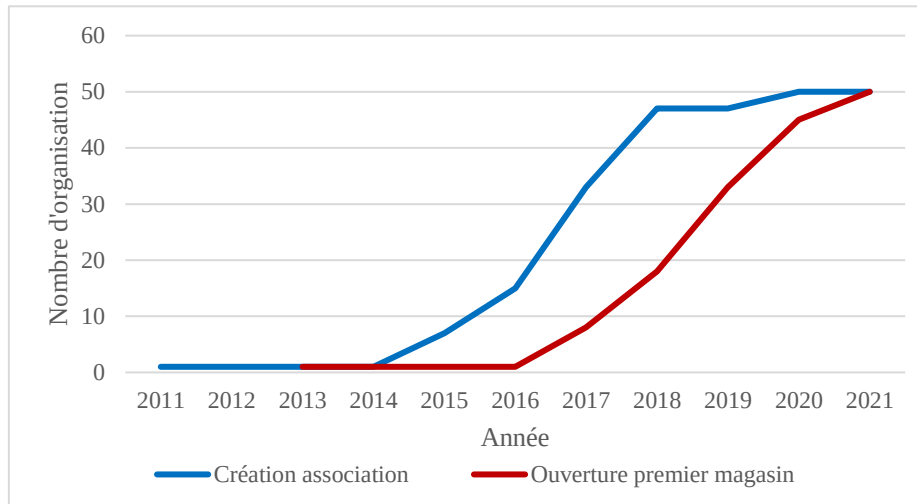
¹²⁸ Terme employé à La Source, Ticoop, Breizhicoop, SuperQuinquin, la FrenchCoop, la Coop des Dômes, Alpar, Ekosyst'M, NiceCoop, Gem la coop, Coquelicoop, la Roch'Coop, la Fourmilière, Graoucoop, La Cagette, le Baudet, La Gabare et Ostokop.

¹²⁹ Terme employé à La Louve, Le ChaudronCoop, la Roch'Coop, la Fourmilière.

¹³⁰ Terme employé à Coop'Cot, Scopéli, la FrenchCoop, La Gabare et SuperCoop.

enquêté·es. En moyenne, deux ans séparent la création de l'association de l'ouverture d'un premier magasin en libre-service (figure 4.2.).

Figure 4.2 – Évolution des projets de supermarché coopératif et participatif



Source : autrice, données issues de l'enquête menée de novembre 2021 à août 2022 (63 enquêté·es pour 50 organisations représentées)

Cette étape préparatoire est une période d'incubation qui vise à consolider les relations avec les fournisseurs, à stabiliser la politique-produit, à établir les horaires d'ouverture, à instaurer les services de bénévolat obligatoires pour les membres, à développer un certain nombre d'outils, notamment informatiques, pour soutenir l'activité de vente et commencer à engager des procédures de recrutements, que ce soit pour embaucher des salarié·es, des alternant·es ou des services civiques, comme ce fut le cas de La Coop sur Mer.

Frédérique, 55 ans, cadre de la fonction publique, dirigeante bénévole de La Coop sur Mer, supermarché coopératif implanté à Toulon qui compte 1 070 membres et emploie trois salarié·es

En 2019, là on est passé dans un, dans une surface un petit peu plus grande, donc on s'est un peu professionnalisé. Alors ce que je peux te dire, c'est que dès le départ, on a commencé à travailler avec la Louve et à utiliser leurs outils. C'est-à-dire, on a pris leurs statuts, on les a relus, un peu adapté, on a pris leur manuel des membres, on a pris tout ce qu'ils avaient fait, leurs bulletins de souscription, ils nous ont tout mis à disposition, et on, le budget, enfin, tout, absolument tout. [...] Le local de 80m², on a embauché une salariée, on était toujours en mode associatif. Et puis on a vraiment expérimenté en modèle réduit, sans prendre de risque financier. C'est ça qui était important, parce qu'on avait eu une subvention de la Macif, de la Fondation Macif de 10 000 €, sans prendre de risque financier, on a joué à l'épicier en fait. Donc on a acheté une balance, du matériel, on a acheté deux frigos, on a commencé à vendre des fruits et des légumes. Alors on a fait les choses un petit peu différemment de La Louve. C'est que La Louve nous avait expliqué au départ à quel point c'était très compliqué de faire du frais, des fruits et des légumes et de faire de

la viande, du poisson, des yaourts. Bah nous on a quand même essayé, et on a réussi, avec assez peu de pertes. Et du coup, notre offre était appétente parce que, c'était une petite épicerie, il y avait de tout. Alors il n'y a pas tout ce qu'il fallait pour faire toutes ses courses, mais en tout cas, il y avait un choix assez vaste.

L'épicerie, en tant qu'étape et espace intermédiaire, permet de définir la stratégie commerciale et de « tester » le fonctionnement du magasin, tout en recrutant davantage de membres afin que le projet prenne de l'ampleur. Il s'agit d'un lieu d'apprentissage qui s'apparente à un espace de formation pour les membres bénévoles et salarié·es. Les tâches à réaliser pour faire fonctionner le magasin sont établies et différents groupes de travail, aussi appelés commissions, sont créés afin de structurer l'activité (communication, comptabilité, bureau des membres, etc.).

Sébastien, 43 ans, ancien cadre associatif, dirigeant salarié de SuperQuinquin, supermarché coopératif implanté à Lille qui compte 1 730 membres et emploie six salarié·es

C'était plus rassurant pour moi de passer par le format épicerie, à l'époque, parce que La Louve n'avait même pas encore démarré, Bruxelles non plus. Enfin voilà, on était vraiment dans les débuts, et il y avait aucun retour d'expérience sur la gestion d'un supermarché en tant que tel, donc nous, ça nous allait très bien de commencer en format épicerie, peu d'investissements, peu de risques, voilà. [...] Donc il y a eu trois ans d'épicerie rue du Prieuré, mais si tu veux, quand on a ouvert rue du Prieuré, on n'a jamais perdu de vue, et on a, on commençait déjà à travailler, à continuer à travailler sur le supermarché. [...] C'était un centre de formation, d'apprentissage quoi, ça, ça nous servait à ça, de se dire : on apprend, l'équipe salariée, les bénévoles, à faire tourner ce truc-là, à petite taille, si on fait des conneries c'est pas trop grave.

Selon les préconisations de La Louve, le passage dans un commerce physique est aussi l'occasion pour les organisations de changer de structure juridique avec le passage en coopérative. Comme le soulignent respectivement Frédérique pour la Coop sur Mer et Sébastien pour SuperQuinquin, l'épicerie n'est pas l'aboutissement du projet, mais bien une étape qui préfigure la création et l'ouverture du supermarché.

Encadré 5 – SuperQuinquin

SuperQuinquin est un projet qui a suivi un développement en séquence, avec un soutien important de La Louve. L'organisation est implantée à Lille, grande ville française qui compte 232 787 habitant·es en 2017¹³¹. Elle est particulière par l'importante densité de population qui caractérise sa périphérie : selon l'INSEE, la métropole de Lille compte 1 179 050 habitant·es au 1^{er} janvier 2019 (soit 1 755 habitant·es/km²) (De-Vos & Leroux , 2023). « SuperQuinquin » est le nom qui a été choisi à l'origine du projet car il évoque « à la fois un grand magasin et le Nord¹³² », avec comme slogan « le supermarché dont tu es le

¹³¹ Source : données INSEE « population 2017 »

¹³² Source : site internet de SuperQuinquin, www.superquinquin.fr/lhistoire-de-superquinquin/

héros ». En effet, le terme *quinquin* signifie en picard « petit enfant ». Si le picard est peu parlé à Lille, ce terme est connue dans le Nord de la France en raison de la berceuse « *l'petit quinquin* » d'Alexandre Desrousseaux, notamment sonné par le carillon du beffroi de Lille.

Le projet émerge dans des discussions entre collègues issu·es du réseau d'économie sociale et solidaire de la métropole lilloise en 2014. Dès le début, d'après le site internet de l'organisation, l'objectif est de créer « un "vrai" supermarché, sur 1 000 m², qui soit une alternative crédible à la grande distribution¹³³ ». À partir de 2015 le collectif, avec à sa tête le futur directeur général salarié du magasin et la future présidente, respectivement cadre associé d'une coopérative de conseil spécialisée dans l'accompagnement de projets ESS et cadre de la fonction publique, se rassemble à l'occasion de réunions et crée l'association « les ami·es de SuperQuinquin ». À l'appui de cette association, seront alors organisées des réunions publiques pour promouvoir le projet afin de recruter de nouveaux et nouvelles membres, la première ayant lieu à La Madeleine, une commune limitrophe de Lille, le 17 septembre 2015 en présence de Tom Boothe. Plusieurs commissions sont alors créées pour travailler à la création d'un premier magasin, dont les noms sont : « modèle économique, communication et recrutement, comptabilité, informatique, achats, travaux, accueil des membres, récit et chronique¹³⁴ ». En parallèle de la recherche d'un local et de l'organisation de réunions publiques, un groupement d'achat voit le jour à Lomme en attendant l'ouverture d'une surface de vente en libre-service. Valorisant la diversité, sur son site internet l'organisation indique vouloir s'implanter dans un quartier mixte : « notre souhait d'atterrissage dans un lieu de mixité sociale nous amène à privilégier le quartier de Fives, et la friche de Fives Cail, en cours de réaménagement ». À la recherche d'une opportunité immobilière pour créer leur supermarché, les dirigeant·es du projet entament des négociations avec les pouvoirs publics par l'intermédiaire de Soreli (société anonyme d'économie mixte de rénovation et de restauration de Lille créée par la ville et la communauté urbaine de Lille). À cette époque, le supermarché est alors voué à s'implanter au sein de l'ancienne usine de métallurgie Fives-Cail qui est en pleine rénovation dans le quartier populaire de Fives. Mais faute d'expérience dans la distribution alimentaire et pour s'inscrire dans la dynamique de La Louve, un premier magasin va être investi en 2016 dans ce même quartier. L'inauguration de l'épicerie a lieu après des travaux à l'automne 2017. Ce magasin « prototype » va durer trois ans, période pendant laquelle les premier·es salarié·es, dont le fondateur, sont embauché·es et le nombre de membres dépasse le millier.

En 2019, alors qu'à l'origine le supermarché était destiné à s'implanter au sein du projet de réhabilitation de Fives Cail, un autre local va être plébiscité et acheté. En effet, les travaux de rénovation de la friche ont pris du retard et les discussions avec la ville et la communauté urbaine de Lille s'enlisent. Ainsi, la mise en vente d'un local dans la rue adjacente à celui où se trouve le magasin « prototype » va conduire les dirigeant·es à entamer un processus d'acquisition immobilière, ce qui fait la spécificité du projet lillois. Le local est alors acheté en 2019 et c'est en 2020, après d'importants travaux, que la surface de vente de 400 m² est

¹³³ Source : site internet de SuperQuinquin, www.superquinquin.fr/lhistoire-de-superquinquin/

¹³⁴ Source : site internet de SuperQuinquin, www.superquinquin.fr/lhistoire-de-superquinquin/

inaugurée. En décembre 2021, un peu plus d'un an après l'ouverture du supermarché, l'organisation compte 1 730 membres, embauche 6 salarié·es et 2 étudiant·es alternant·es.



Ces différentes phases dépeintes au cours des entretiens s'articulent autour d'un enjeu de professionnalisation de l'activité qui passe par un processus de standardisation de certaines tâches, le déploiement de formations à destination des bénévoles et une salarisation de certains postes (voir chapitre 5). En effet, si les premières phases sont présentées comme un moyen d'expérimenter le modèle, de « jouer à la marchande¹³⁵ », aboutir au stade de supermarché ne se fait qu'à la condition d'avoir des membres bénévoles formé·es, des salarié·es expérimenté·es et des outils de gestion adéquats. Or ce processus en apparence linéaire semble en pratique ne pas être la trajectoire poursuivie par l'ensemble des organisations enquêtées.

I.1.b. Supermarché coopératif vs « petites boutiques »

Au cours des entretiens, les dirigeant·es rencontré·es m'ont expliqué avoir tous et toutes commencé leur projet en s'appuyant sur les documents et les conseils de La Louve. Par mimétisme, tous les projets ont commencé avec la création d'une association loi 1901 et d'un groupement d'achat en parallèle de la recherche d'un local pour accueillir le magasin en libre-service. Mais à force de discussions et forts de leurs expériences, certains collectifs ont peu à peu remis en cause la pertinence de l'objectif initial consistant à ouvrir une grande surface sous un statut coopératif. Une mise en garde à ce sujet est formulée dans le document de La Louve quant au choix d'ouvrir une « épicerie laboratoire » en amont du supermarché :

« En revanche, faites attention de ne pas mettre trop d'énergie ni d'argent dans cette

¹³⁵ Cette référence au jeu a été mobilisée au cours de cinq entretiens, avec les dirigeant·es de SuperCoop, La Mouette, Ekosyst'M, La Fournilière et La Chouette.

épicerie... Vous risquez de perdre de vue le projet de supermarché en la construisant et en la gérant. L'épicerie est éphémère, d'une importance quasi-négligeable dans la démarche globale. On a vu des cas où l'ouverture de l'épicerie est annoncée – aux membres et aux médias – avec la fanfare qu'on attendrait à l'ouverture de son supermarché. Résultat ? Beaucoup de membres sont déçus. Tout ce bruit pour cette petite boutique avec peu de produits, pas aussi peu chers que ça ? Ils finissent par être moins motivés pour s'investir lors de l'ouverture du supermarché. L'épicerie "test" ne sera pas une source de revenu pour financer votre supermarché. Si vous montez une petite épicerie temporaire, il est très important de communiquer aux membres ce message : l'épicerie est juste notre petit passe-temps pour se former. Elle n'aura pas beaucoup à voir avec le supermarché. L'offre ne sera pas très large, les prix pas trop intéressants. » (Annexe 11 – Document de La Louve, « Créer un supermarché coopératif et participatif : par où commencer ? »)

La définition d'un supermarché donnée dans les documents de La Louve, et reprise dans les discours de ses dirigeant·es, est celle de l'INSEE, soit : « un établissement de vente au détail en libre-service réalisant plus de deux tiers de son chiffre d'affaires en alimentation et dont la surface de vente est comprise entre 400 et 2 500 m² ». Les « petites boutiques » dont il est question ici sont donc des surfaces de vente en libre-service inférieures à 400 m², qui, en raison de leur taille, ne seraient pas en mesure de proposer une diversité de gamme et des prix attractifs. Or la majorité des organisations étudiées sont bien en deçà de ce seuil.

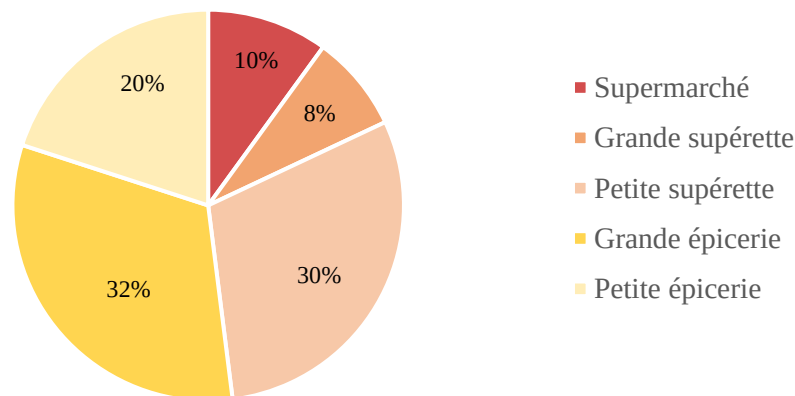
Tableau 4.1 – Format commercial des organisations étudiées

Format	Surface de vente	Population	Magasins
supermarché	Plus de 400 m ²	5	La Louve (2011), SuperQuinquin (2015), Scopéli (2016), La Coop sur Mer (2017), La Gabare (2018)
grande supérette	Entre 220 et 399 m ²	4	SuperCoop (2015), La Cagette (2015), Ekosyst'M (2017), T'as Meilleurs Temps (2018)
petite supérette	Entre 120 et 219 m ²	15	Ostokop (2015), La Chouette (2015), La Grande Épicerie Générale (2016), Alpar (2016), Les 400 Coop (2016), Roch'Coop (2017), La Fourmilière (2017), Chaudron Coop (2017), Pop la coop (2017), Breizhicoop (2017), La Coop des Dômes (2017), La CLAC (2017), Coquelicoop (2018), La Coop des Vénètes (2018), Ticoop (2018)
grande épicerie	Entre 60 et 119 m ²	16	Coop la Meute (2015), Demain (2016), L'Éléfän (2016), Supercafoutch (2016), Les Oies Sauvages (2016), La Cambuse (2017), La Caravane (2017), Lalouet coop (2017), Court Circuit 21 (2017), Cooplicot (2017), Le Baudet (2018), Coop'Cot (2018), Hendaïakoop (2018), Larrunkoop (2018), Gem la coop (2018), La Mouette (2018)
petite épicerie	Moins de 59 m ²	10	Coopalim (2017), La Source (2017), La Cerise sur le Gapeau (2017), La FrenchCoop (2017), La Marcasserie (2018), Niccoop (2018), La Coopérette (2018), Graoucoop (2020), Les Fourmis Sarthoises (2020), Coop 14 (2020)

Source : autrice, données issues de l'enquête menée de novembre 2021 à août 2022 (63 enquêt·es pour 50 organisations représentées)

Au moment de l'enquête, sur l'ensemble de ces organisations, plus de la moitié sont des épiceries avec une surface de vente inférieure à 119 m²¹³⁶ (26 sur 50). Comme le relate de tableau 4.1 et la figure 4.3, dix-neuf sont des supérettes (38 %), avec une surface de vente comprise entre 120 m² et 399 m² et seulement cinq sont au format supermarché avec plus de 400 m² de surface de vente, soit seulement 10 % de l'ensemble des magasins. Le tableau indique la date de création de l'association pour chacun des projets enquêtés et non l'ouverture de la surface de vente en question car certains ont connu des déménagements. Cette indication permet de montrer que les supermarchés ont été initiés plus tôt, entre 2011 et 2018, que les petites épiceries du réseau dont l'association a été créée entre 2017 et 2020, mais cette variable à elle seule ne suffit pas pour expliquer les écarts constatés en termes de superficie de vente.

Figure 4.3 – Format commercial des organisations étudiées



Source : autrice, données issues de l'enquête menée de novembre 2021 à août 2022 (63 enquêtées pour 50 organisations représentées)

Lecture : parmi les projets de supermarché coopératif et participatif, 10% des magasins sont au format supermarché (supérieur à 400 m² de surface de vente).

De la même manière, si l'ensemble des organisations se présentent comme des projets de « supermarché coopératif et participatif », 46 % de ces magasins sont en réalité sous statut associatif. Comme l'indique le tableau 4.2, dix-neuf sont des épiceries associatives (38 %) et quatre sont des supérettes associatives (8 %), tandis que 54 % des magasins ont adopté le statut de Société par Actions Simplifiées (SAS) à capital variable, 44 % en tant que coopérative de consommation (22 sur 50) et 10 % comme Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC) (5 sur 50). Ainsi, seuls 10 % des projets correspondent au format idéal, à savoir des supermarchés (plus de 400 m² de surface de vente) sous statut coopératif.

¹³⁶ Ce découpage est celui de l'INSEE : « Au sein de l'alimentation non spécialisée, les hypermarchés ont une surface de 2 500 m² et plus, les supermarchés de 400 à moins de 2 500 m², les supérettes de 120 à moins de 400 m² et les commerces d'alimentation générale [nommés ici épiceries] de moins de 120 m². » (Ferrante, 2012)

Tableau 4.2 – Format commercial et statut des organisations étudiées

Format	Statut			
	Association	SAS Coopérative de consommation	SAS SCIC	Total
Supermarché	-	5	-	5
Supérette	4	13	2	19
Épicerie	19	4	3	26
Total	23	22	5	50

Source : autrice, données issues de l'enquête menée de novembre 2021 à août 2022 (63 enquêtées pour 50 organisations représentées)

Qu'il s'agisse des coopératives de consommation ou des SCIC, le format de SAS a été privilégié pour sa souplesse dans la mesure où il permet une certaine liberté pour régir les règles de fonctionnement et de souscription aux parts sociales. Dans les deux cas, le capital est détenu par les membres, mais leur responsabilité vis-à-vis de l'organisation est limitée. La principale différence entre ces deux statuts coopératifs est la nature des souscriptrices et souscripteurs de parts sociales. Pour ce qui est des coopératives de consommation, les sociétaires sont exclusivement les usager·es du magasin selon le principe « une personne = une voix », tandis que pour les SCIC plusieurs collègues sont déterminés (salarié, usager, fournisseur et acteur public et privé), auxquels un pourcentage différencié est appliqué pour le report des résultats de vote d'assemblées générales (Margado, 2002).

À l'origine le statut d'association a été pensé de façon à créer une entité juridique pour porter le projet coopératif. Pour autant l'enquête a révélé que certaines des organisations étudiées privilégient le statut associatif et ne prévoient finalement pas d'évolution statutaire.

Tableau 4.3 – Le choix d'ouvrir en supermarché selon le format commercial des organisations étudiées

Format commercial	Objectif supermarché			Total
	Non	Indéterminé	Oui	
supermarché	-	-	5	5
grande supérette	1	1	2	4
petite supérette	8	3	4	15
grande épicerie	8	2	5	15
petite épicerie	7	2	2	11
Total	24	8	18	50

Source : autrice, données issues de l'enquête menée de novembre 2021 à août 2022 (63 enquêtées pour 50 organisations représentées)

De la même façon, le passage au format supermarché ne semble pas à l'ordre du jour de toutes les organisations étudiées. Parmi les quatre grandes supérettes du réseau, deux souhaitent

accéder à une surface de vente plus conséquente en privilégiant le format de supermarché, tandis que pour la troisième cela est encore en discussion au sein du collectif et que la quatrième souhaite conserver son format actuel. Pour ce qui est des magasins ayant une surface de vente inférieure à 220 m², seulement onze dirigeant·es prétendent que le supermarché reste un objectif (22 %), contre vingt-trois qui ne souhaitent pas ou plus ouvrir une surface de plus de 400 m² (46 %), comme le préconise La Louve (tableau 4.3).

Mais si tous ces projets à l'origine ont été créés avec l'objectif d'ouvrir une surface de vente coopérative de plus de 400 m², comment expliquer ces bifurcations organisationnelles ? Autrement dit, formellement, la majorité des projets de supermarché coopératif et participatif, ne sont ni des supermarchés, ni des coopératives. Comment expliquer ce paradoxe ? De même, La Louve, forte de ses 9 000 membres, étant implantée dans la capitale française, la question de savoir s'il est possible de reproduire ce modèle ailleurs en France se pose.

I.2. Des prescriptions aux contextes locaux d'implantation

L'hypothèse faite est qu'en raison du fort besoin de main-d'œuvre bénévole que nécessite le fonctionnement d'un supermarché coopératif et participatif, la reproduction de ce mode de distribution en dehors des principales métropoles françaises peut être compromise. A partir des données recueillies au cours de l'enquête, cette partie s'intéresse aux conditions de reproduction du modèle selon des contextes locaux hétéroclites, tant du point de vue morphologique, à partir de la population locale, que du point de vue des politiques locales. En effet, si La Louve a bénéficié d'un appui favorable des pouvoirs publics pour s'implanter à Paris qu'en est-il pour les autres projets ? Observe-t-on des disparités selon la taille des municipalités d'implantation ? où ils sont implantés ?

I.3.a. Des supermarchés en métropole et des épiceries en zones rurales ?

La gestion d'une grande surface de vente, en l'occurrence d'un supermarché, nécessite un approvisionnement régulier des rayons, de larges horaires d'ouverture et une vigilance vis-à-vis des ruptures de stock. Pour le permettre, l'organisation doit proposer de larges créneaux de bénévolat pour s'assurer la présence de membres qui réalisent les différentes tâches en magasin jour après jour (mise en rayon, réception des livraisons, tenue de la caisse, etc.). Or, parmi les organisations étudiées, il y a d'importantes disparités en ce qui concerne le nombre de membres.

Tableau 4.4 – Nombre de membres des projets de supermarché coopératif et participatif

Nombre de membres	Population	Magasins
Moins de 199 membres	11	Le Baudet (2018), Les Oies Sauvages (2016), Roch'Coop (2017), Larrunkoop (2018), Court Circuit 21 (2017), Niceccop (2018), Coop La Meute (2015), La Cerise sur le Gapeau (2017), Cooplicot (2017), La Coopérette (2018), La Source (2017)
De 200 membres à 349 membres	16	La FrenchCoop (2017), Gem la coop (2018), La CLAC (2017), La Coop des Vénètes (2018), La coop des dômes (2017), Lalouet coop (2017), La Grande Épicerie Générale (2016), Graoucoop (2020), Les Fourmis Sarthoises (2020), Hendaïakoop (2028), Coop'Cot (2018), Coop 14 (2020), Coquelicoop (2018), La Marcasserie (2018), La Mouette (2018), La Cambuse (2017)
De 350 à 499 membres	7	Ostokop (2015), Ticoop (2016), Alpar (2016) Pop la coop (2017), Chaudron Coop (2017), L'Éléfàn (2016), Coopalm (2017)
De 500 à 699 membres	4	La Caravane (2017), Breizhicoop (2017), T'as Meilleurs Temps (2018), Ekosyst'M (2017)
De 700 à 999 membres	4	Les 400 Coop (2016), La Fourmilière (2017), Demain (2016), SuperCafoutch (2016)
Plus de 1 000 membres	8	La Louve (2011), La Cagette (2015), Scopéli (2016), SuperQuinquin (2015), SuperCoop (2015), La Gabare (2018), La Coop sur Mer (2017), La Chouette (2015)
Total	50	

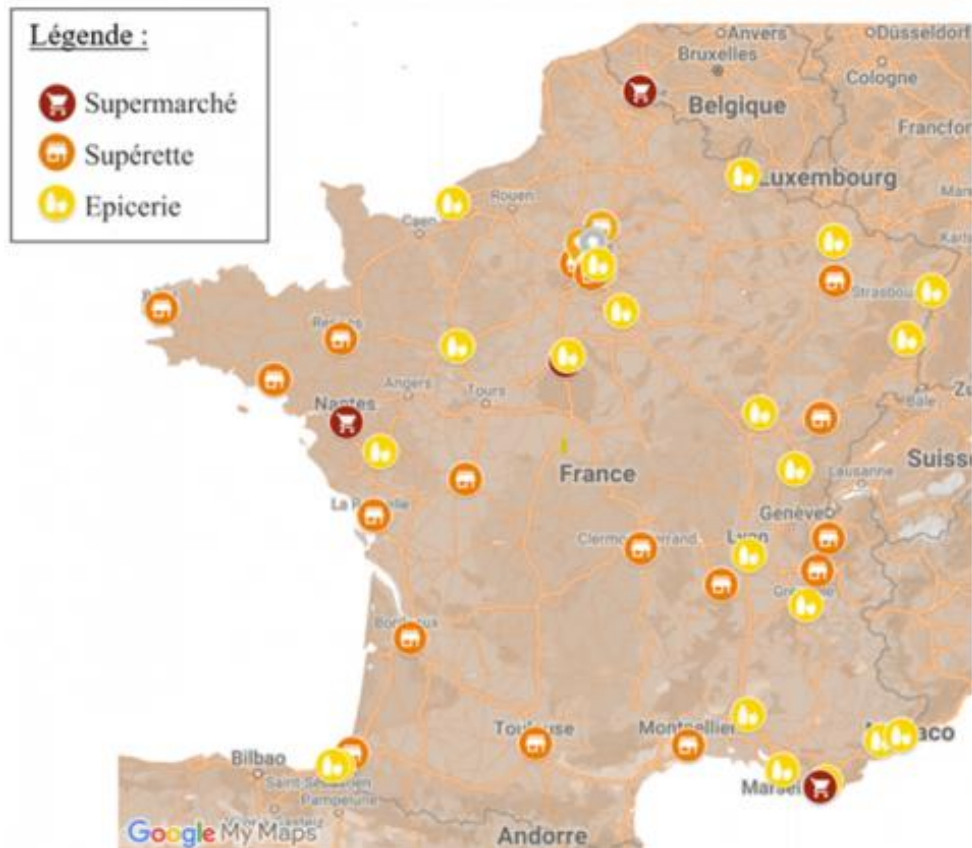
Source : autrice, données issues de l'enquête menée de novembre 2021 à août 2022 (63 enquêtées pour 50 organisations représentées)

Seulement huit ont dépassé le millier de membres (16 %), avec en tête le supermarché coopératif La Louve créé en 2011 qui compte 9 000 membres à Paris, suivie de la supérette coopérative La Cagette à Montpellier créées en 2015 avec ses 3 700 membres et du supermarché coopératif Scopéli à Nantes qui compte 2 700 membres et a été créée en 2016. Ainsi, plus de la moitié des organisations étudiées (27 sur 50) dénombre en réalité moins de 350 membres, dont onze moins de 200 (22 %), comme l'épicerie associative La Coopérette de Saint-Jean-de-Braye créée en 2018 qui compte 92 membres, celle de Moret-Loing-et-Orvanne, Cooplicot, et l'épicerie associative La Cerise sur le Gapeau de La Farlède qui comptent toutes deux 100 membres et dont le projet a émergé en 2017 (tableau 4.4). Des disparités qui s'expliquent en partie par des stades d'évolution différents : les organisations dénombrant le plus de membres sont plutôt des projets précurseurs, qui sont passés par les différentes phases explicitées précédemment – sans surprise les épiceries comptent moins de membres que les supermarchés.

Mais elles s'expliquent également par des stratégies d'implantation de magasin différentes. Au sein du réseau, la taille des bassins de populations ciblés par les diverses organisations n'est pas la même. La figure 4.4 est une représentation cartographique des organisations publiée dans le

numéro 34 de la revue de la régulation, elle témoigne d'une dispersion des différents projets à l'échelle nationale, au-delà d'une concentration en région parisienne (Grassart, 2023).

Figure 4.4 – Carte des magasins coopératifs et participatifs français



Source : Grassart, 2023.

Certaines investissent plutôt des métropoles comme Paris, Marseille, Lille, Toulouse, Bordeaux, quand d'autres préfèrent s'implanter dans des villes de taille plus modeste comme Saint-Nazaire, Charleville-Mézières, Colmar ou Fresnes. Sur les cinquante organisations étudiées, près du quart sont dans une ville, ou ciblent une ville¹³⁷, dont la population en 2017 est supérieure à 200 000 habitant·es (13 sur 50), comme c'est le cas de Toulouse avec ses 479 553 habitant·es par exemple ; dans les mêmes proportions, elles sont implantées dans une ville dont la population municipale est comprise entre 100 000 et 200 000 habitant·es (14 sur 50), à l'image de Saint-Étienne et de ses 172 565 habitant·es ; et moins de la moitié (23 sur 50)

¹³⁷ Dans certains cas, comme pour La Gabare et Scopéli, la commune d'implantation « réelle », respectivement Olivet et Rezé, jouxte la commune ciblée initialement par le collectif à savoir Orléans et Nantes. Ce sont ces dernières qui ont été retenues car au cours des entretiens leurs dirigeant·es ont indiqué cibler les habitant·es des communes les plus densément peuplées et elles sont présentées sur leurs sites internet respectifs comme : « le supermarché coopératif d'Orléans » et « le supermarché coopératif de Nantes ». À l'inverse d'autres organisations dans le même cas, comme Court-Circuit 21 à côté de Dijon ou La Coopérette à côté d'Orléans, où les dirigeant·es ont revendiqué au cours de l'entretien une zone de chalandise plus restreinte et un ancrage plus local. Dans ce cas c'est la ville où le magasin est effectivement implanté qui est retenue, ici Chenôve et Saint-Jean-de-Braye.

sont dans une ville dont la population est inférieure à 100 000 habitant·es en 2017, dont cinq même inférieure à 20 000 habitant·es comme c'est le cas de La Farlède qui compte 9 195 habitant·es (tableau 4.5).

Tableau 4.5 – Population municipale en 2017 des villes d'implantation des projets de supermarché coopératif et participatif

Municipalités	Population municipale (2017)	Population
Paris, Lyon, Marseille, Bordeaux, Lille, Montpellier, Toulouse, Nantes, Rennes, Nice	n > 200 000	13
Montreuil, Orléans, Strasbourg, Le Havre, Besançon, Le Mans, Metz, Grenoble, Clermont-Ferrand, Brest, Nancy, Saint-Étienne, Annecy, Toulon,	100 000 < n < 199 999	14
Poitiers, La Rochelle, Chambéry, Grasse, Colmar, Avignon, Bayonne, Vannes, Créteil, Asnières-sur-Seine	50 000 < n < 99 999	10
Charleville-Mézières, Creil, Saint-Jean-de-Braye, Fresnes, Le Chesnay-Rocquencourt	20 000 < n < 49 999	5
Marly-le-Roi, Moret-sur-Loing, Les Herbiers, La Farlède, Chenôve, Lons-le-Saunier, Hendaye, Urrugne	n < 19 999	8

Source : autrice, données issues de l'enquête menée de novembre 2021 à août 2022 (63 enquêtés pour 50 organisations représentées) et données INSEE « population 2017 »

Ces choix d'implantation ne sont pas sans influence sur le nombre de membres potentiels que l'organisation peut espérer recruter. L'enquête a également révélé que la clientèle des magasins implantés dans des zones moins densément peuplées est majoritairement composée de retraités¹³⁸, alors qu'on observe une clientèle plus mélangée en termes d'âge dans les zones urbaines, notamment avec la présence d'étudiant·es ou de jeunes parents.

Tableau 4.6 – Format commercial et population municipales en 2017 des villes d'implantation des projets de supermarché coopératif et participatif

Population municipale (2017)						
Format	n>200 000	199 999>n>100 000	99 999>n>50 000	49 999>n>20 000	n<19 999	Total
supermarché	3	2				5
supérette	5	6	4	3	1	19
épicerie	5	6	6	2	7	26
Total	13	14	10	5	8	50

Source : autrice, données issues de l'enquête menée de novembre 2021 à août 2022 (63 enquêtés pour 50 organisations représentées) et données INSEE « population 2017 »

Le recours à une importante main-d'œuvre bénévole étant une condition de la pérennité du modèle économique, ces résultats interrogent quant à la possible reproduction du modèle et à sa viabilité au sein de bassins de populations restreints. Le tableau 4.6 montre qu'au moment de l'enquête aucun supermarché n'avait encore ouvert dans une ville dénombrant moins de

¹³⁸ Ce furent d'ailleurs mes principaux interlocuteurs et principales interlocutrices au cours des entretiens

100 000 habitant·es et plus de la moitié des supérettes étaient dans des villes d'au moins 100 000 habitant·es (11 sur 19).

Les premiers projets ayant abouti au stade de supermarché sont donc principalement dans des métropoles françaises (Paris, Lille, Nantes, Orléans, Toulon). Néanmoins, il n'est pas possible d'affirmer leur impossible reproduction dans des zones moins densément peuplées puisqu'il s'agit d'un phénomène récent et séquentiel vis-à-vis duquel il y a encore peu de recul. Pour pouvoir véritablement l'inférer, il faudrait réaliser un suivi approfondi d'une ou plusieurs organisations afin d'étudier plus en détail les stratégies territoriales poursuivies et les difficultés particulières rencontrées en fonction de la taille des bassins de population ciblés.

I.3.b. Politiques territoriales et occasions immobilières

Comme souligné dans le premier chapitre de cette thèse, l'un des atouts mis en exergue par Tom Boothe au sujet de la réplique de l'expérience PSFC en France est le fait de pouvoir bénéficier d'un soutien institutionnel de la part des pouvoirs publics, que ce soit par le biais de subventions, la mise à disposition d'un local ou le recours à France Active pour trouver des fonds et être accompagné au cours du développement du projet. Ainsi, les modalités de recours aux pouvoirs publics influencent également la façon de produire l'alternative.

Tom Boothe, dirigeant salarié de La Louve, supermarché coopératif implanté à Paris qui compte 9 000 membres et emploie 13 salarié·es

Les plus grandes difficultés pour le faire court, c'était... par rapport aux États-Unis, c'était très facile, de le faire ici. Parce que ici, on a quelque chose qu'on ne peut pas avoir aux États-Unis, c'est le soutien institutionnel. À la fois des... la blague c'est, quand on avait commencé, les gens commençaient à dire « oui, il faut parler avec la ville », mais pour nous c'était une blague, c'est le dernier... ça, c'est des personnes qui vont à tout prix promouvoir le libre marché, des chaînes, des choses comme ça. Et, mais en fait on avait un super soutien de la ville Paris, ça a marché. [...] Et la raison pour laquelle on dit "pourquoi il n'y a pas un deuxième aux États-Unis?", parce qu'on n'a pas le soutien institutionnel. Et donc, ici, on est dans un espace de 1400, c'est impossible aux États-Unis parce que le capital pour le projet, c'est l'argent des poches des membres. Et donc avec ça, avec toute, n'importe qui veut nous aider, à se former, de... il y a tellement... Quand j'entends des personnes, les Français qui passent aux États-Unis, qui disent "ah c'est tellement mieux aux États-Unis, c'est tellement plus facile de créer son entreprise aux États-Unis", des choses comme ça. Peut-être si c'est un truc capitaliste, ils ont raison pour ce qu'il veut faire, mais moi je m'étonne aux différents dispositifs qui sont disponibles, c'est une richesse pas très bien utilisée, incroyable en France ! De fait, l'existence de France Active, qui n'est pas, qui n'a pas d'équivalent en Allemagne par exemple, ou qui n'a pas d'équivalent en Espagne par exemple. On connaît les différents projets là-bas, ça

c'est incroyable, le fait qu'ils nous aient fait confiance pour faire ça, c'est super. Et donc, relativement, c'était facile.

Les projets de supermarché coopératif et participatif ont recours aux pouvoirs publics de façon hétérogène au sein du réseau. Ces recours interviennent principalement pour bénéficier d'une aide à la création d'entreprise, qu'elle soit matérielle par la facilitation de la recherche du local par exemple, ou monétaire avec l'attribution de subventions ou d'aides à l'embauche de salarié·es. France Active est l'unique partenaire public commun à l'ensemble des organisations étudiées. Il s'agit d'un réseau associatif national spécialisé dans l'accompagnement et le financement d'entreprises de l'ESS. En tant que société d'investissement solidaire, elle intervient dans le processus de création des projets de supermarché coopératif et participatif principalement de deux façons, à savoir pour garantir les prêts souscrits par les associations et coopératives soutenues et également pour leur permettre de bénéficier d'un dispositif local d'accompagnement (DLA).

Encadré 6 – Dispositif local d'accompagnement (DLA), France Active

À l'origine inscrit dans la politique publique de l'emploi (Cottin-Marx, 2016), ce dispositif financé par l'État vise aujourd'hui à soutenir et accompagner les organisations employeuses de l'ESS dans leur stratégie de développement. Moteur de l'entrepreneuriat social en France (Dementhon & Sautter, 2016), France Active, via le DLA, les accompagne dans la rédaction de leur plan d'affaire – *business plan* – et dans l'adoption de principes de gestion pour consolider leur modèle économique, pérenniser leurs emplois et ainsi couvrir l'intégralité de leurs coûts de fonctionnement selon une logique d'autofinancement sur le marché (Laville et al., 2016). Simon Cottin-Marx dans ses travaux souligne que ce dispositif, par la diffusion et l'adoption d'outils et de normes gestionnaires, participe aux processus de professionnalisation et de marchandisation qui caractérisent le secteur associatif aujourd'hui. Le sociologue affirme qu'il « ne vise pas le soutien à la vie associative, mais a pour objectif de « professionnaliser » les associations » et de permettre « l'adaptation au retrait des aides financières de l'Etat » (Cottin-Marx, 2017). Être employeur est en effet une des conditions pour pouvoir bénéficier d'un DLA, et ce dispositif est d'autant plus employé par les projets étudiés qu'ils revendiquent largement une indépendance économique et politique vis-à-vis des pouvoirs publics. Il n'en reste pas moins, comme l'attestent Nadine Richez-Battesti et Julien Maisonnasse qui ont enquêté auprès de chargé·es de mission DLA dans le Sud-Ouest, que la dimension formative, la délibération et le projet associatif sont prégnants dans l'accompagnement, dans la mesure où la dimension économique n'est qu'une déclinaison du projet sociopolitique des associations (Richez-Battesti & Maisonnasse, 2022).

Au sein des projets de supermarché coopératif et participatif il y a la volonté de ne pas dépendre des subventions accordées par les pouvoirs publics mais au contraire de stabiliser le modèle

économique pour parvenir à un équilibre financier, comme dans toute entreprise¹³⁹. Une posture qui est en adéquation avec l'entrepreneuriat associatif que propose France Active. À Ekosyst'M basé à Chambéry par exemple, si le prêt contracté par l'organisation est garanti par France Active, Fabrice, 67 ans, explique toutefois que le collectif revendique une forme d'indépendance vis-à-vis des pouvoirs publics par crainte d'une récupération politique.

Fabrice, 67 an, chef d'entreprise retraité, dirigeant bénévole d'Ekosyst'M, supérette associative implantée à Chambéry qui compte 500 membres et emploie un salarié

Ça a été un choix au départ, d'être, d'être indépendant, d'être autonome. Et c'est pour ça qu'on n'a jamais, on n'a jamais fait de demandes de subventions, nulle part. La seule, le seul financement entre guillemets « public » qu'on a, c'est quand on a fait un emprunt, parce qu'on a été obligé de mettre la climatisation dans tout le magasin quand il a fait très chaud et de mettre, de racheter des, des vitrines réfrigérées, et donc on a fait un emprunt de 20 000 € par rapport à ça. Et on a été financé par France Active, et par notre banque, et France Active nous a garanti notre prêt. Donc on a une partie où on a un petit logo comme quoi la région, l'État nous aide, mais c'est que là-dessus, c'est pas, c'est pas une subvention, c'est une garantie de prêt.

Mais même si l'indépendance financière est largement mise en avant dans les entretiens, les difficultés que rencontrent certains collectifs pour trouver un local par le biais locatif et pour créer leur magasin ou l'existence d'opportunités vis-à-vis de politiques locales les conduisent à se tourner vers les pouvoirs publics.

1.3.b.i. Se mettre à l'agenda des pouvoirs publics locaux

Pour certaines organisations, l'émergence et le développement du magasin résultent en partie de choix municipaux. C'est notamment le cas d'Hendaïakoop qui a été impulsée par des élus locaux¹⁴⁰ et Franck Laharrague, le fondateur du magasin Ostokoop à Bayonne et actuel porteur du projet IKPB-158¹⁴¹ sur le Pays basque qui promeut la proximité entre consommateur·ices et producteur·ices. Ainsi des partenariats ou soutiens et aides publiques – matérielles ou monétaires – jalonnent le développement de projets au sein du réseau. Cela s'illustre notamment par la nature de l'occupation des locaux par les différentes organisations : si presque les trois quarts louent leurs locaux à un bailleur privé (35 sur 50), trois magasins quant à eux bénéficient

¹³⁹ Si les subventions concernent les organisations de l'économie sociale et solidaire, toute entreprise bénéficie en réalité d'aides publiques au travers d'une fiscalité avantageuse : exonération de cotisations sociales, crédits d'impôt, subventions et aides à l'investissement par exemple (Abdelsalam et al., 2022)

¹⁴⁰ Depuis 2014, le maire d'Hendaye est le socialiste Kotte Ecenarro.

¹⁴¹ L'association InterKoop Pays basque des Circuits Courts Collectifs a pour projet de créer un réseau d'intercoopération qui promeut la création de circuits courts alimentaire dans chaque commune du Pays basque : www.sites.google.com/view/ikpb-158/pr%C3%A9sentation-de-lassociation

d'un lieu qui leur est mis à disposition par la mairie où ils sont implantés, et ce sans contrepartie financière (tableau 4.7). C'est le cas de Cooplicot, de La Cerise sur le Gapeau et de La Coopérette, toutes trois sont des épiceries associatives implantées dans des communes de moins de 50 000 habitant·es.

Tableau 4.7 – Nature de l'occupation des locaux des projets de supermarchés coopératifs et participatifs

Occupation locaux	Population
Propriétaire d'un local	1 SuperQuinquin
Locataire d'un local privé	35 Les Fourmis Sarthoises, La Source, Larrunkoop, La FrenchCoop, La Mouette, Nicecoop, Graoucoop, Coop 14, Coop La Meute, SuperCafoutch, Les Oies Sauvages, La Marcasserie, Roch'Coop, La Cambuse, Court Circuit 21, T'as Meilleurs Temps, Pop la coop, L'Éléfàn, La Coop des Vénètes, La Coop des Dômes, Lalouet coop, Demain, La Grande Épicerie Générale, Les 400 Coop, Ostokop, La Chouette, Alpar, Ticoop, La Fourmilière, Ekosyst'M, La Cagette, SuperCoop, La Coop sur Mer, La Gabare, Gem la coop
Locataire d'un local public ou d'une OESS	11 La Louve, Scopéli, Chaudron Coop, Breizhicoop, Le Baudet, La Caravane, Coopalim, Hendaïakoop, Coquelicoop, Coop'Cot, La CLAC
Occupation gratuite d'un local public	3 Cooplicot, La Cerise sur le Gapeau, La Coopérette
Total général	50

Source : autrice, données issues de l'enquête menée de novembre 2021 à août 2022 (63 enquêtées pour 50 organisations représentées)

Pour Cooplicot il s'agit d'un local municipal de la ville de Moret-Loing-et-Orvanne (divers gauche depuis 2020). Le local ne pouvait plus accueillir du public faute de conformité aux normes : il a donc été mis gratuitement à disposition de l'AMAP à l'origine de Cooplicot et c'est là que l'épicerie, après des travaux, a été implantée à son tour. En ce qui concerne La Cerise sur le Gapeau implantée à La Farlède (divers droite depuis 2021), l'épicerie s'inscrit dans un projet plus large autour de l'alimentation, « la vallée du Gapeau en transition », qui a émergé en 2016. Le but est de favoriser l'économie locale et de redynamiser le territoire en favorisant le développement de projets issus de l'économie sociale et solidaire, notamment une épicerie participative, un tiers-lieu, une monnaie locale ou encore des jardins partagés¹⁴². Dans ce cadre, la municipalité met à disposition de l'association un local communal qui n'était pas exploité et servait de lieu de stockage. Enfin, pour ce qui est de la Coopérette, l'épicerie est localisée dans un espace dédié aux associations de la commune de Saint-Jean-de-Braye (parti socialiste depuis 2018) dans un contexte politique où elle s'inscrit, elle aussi, dans une démarche de « ville en transition depuis 2018¹⁴³ ».

¹⁴² Source : site internet de « La Vallée du Gapeau en Transition », www.gapeautransition.org

¹⁴³ Source : site internet de la municipalité, « Démarche ville en transition », www.saintjeandebraye.fr

Serge, 63 ans, commercial à la retraite, dirigeant de La Coopérette, épicerie associative implantée à Saint-Jean-de-Braye qui compte 92 membres et n'emploie pas de salarié-e

Après c'est, il démarrait à l'ASCA qui est donc en fait la maison des associations d'une certaine manière, de la ville de Saint-Jean-de-Braye. Il y avait là, la volonté de la ville de Saint-Jean-de-Braye, ville en transition avec un des quartiers prioritaires, de faire quelque chose. Et en fait, la ville de Saint-Jean-de-Braye a appuyé sur le bouton d'un local, dans lequel on pouvait faire de multitudes activités, je dirais ce n'est pas une, une forme de tiers lieu on va dire, géré par la, par la mairie. Et donc, s'est monté un pôle économie sociale et solidaire, qu'on appelle le 6-10, puisqu'en fait c'est, c'est une barre d'immeuble, au rez-de-chaussée duquel il y a, il y avait une entreprise. Et en fait, il y a : un, deux, trois, quatre, quatre surfaces, quatre surfaces en fait, qui sont louées par la ville de Saint-Jean-de-Braye, et qui nous sont allouées. Donc nous on paye pas de, on paye des charges, mais on ne paye pas de loyer, donc on a une convention avec la mairie de Saint-Jean-de-Braye. [...] Donc ça, ce serait dans un deuxième temps, là, ça s'inscrit quand même dans Saint-Jean-Braye ville en transition. Donc là, ils, ils souhaitent, la mairie souhaite redynamiser le centre-ville, parce que c'est, c'est assez bizarre comme centre-ville, tu as beaucoup d'habitants, d'habitations pardon, beaucoup de loyers, de HLM, t'as une supérette style Carrefour et tu as très peu de commerces, très, comment dirais-je, tournés vers les échanges des citoyens quoi. Parce que ça, c'est une volonté de la mairie de vouloir redynamiser, et puis faire en sorte qu'il y ait un peu plus de, de comment, d'osmose qui se passe au niveau, au niveau des gens habitant en centre-ville. Parce qu'il y a différents quartiers, c'est quand même une commune assez étendue. Du coup, ils ont acheté des locaux dans un, dans un plan immobilier, des surfaces commerciales, et nous on a postulé pour y aller quoi. Donc là on passerait de 40 m² à 100 ou 140 m².

Le développement durable, sous la sémantique « transition », est mis à l'agenda politique de nombreuses collectivités territoriales et municipalités. Cela fait référence à la création en 2005 au Royaume-Uni du réseau des villes en transition sous l'impulsion de Rob Hopkins, professeur de permaculture et militant écologiste (Semal & Szuba, 2010). Si le problème identifié à l'origine est le pic pétrolier et la raréfaction des ressources, le changement des pratiques et la relocalisation (alimentaire, énergétique, etc.) apparaissent comme des solutions résilientes à mettre en œuvre à l'échelle des villes. Dans cette perspective, les organisations étudiées sont des opportunités pour les pouvoirs publics locaux qui entendent s'inscrire dans cette dynamique institutionnelle.

À cela s'ajoutent également d'autres dispositifs publics auxquels recourent les pouvoirs publics locaux de gauche comme de droite, tel que le plan FISAC (Fonds d'intervention pour les services, l'artisanat et le commerce) qui a été élaboré « au nom de la défense du "commerce de proximité" » (Cadiou, 2015). Cette aide de l'État consiste à soutenir économiquement le commerce local, notamment dans un souci de modernisation et d'animation des quartiers pour favoriser le lien social.

Robert, 68 ans, ancien technicien supérieur dans l'industrie, dirigeant bénévole de La Cambuse, épicerie coopérative implantée à Lons-le-Saunier qui compte 200 membres et emploie un salarié

Et donc qui ont lancé l'association "les amis du magasin coopératif", donc "l'amimaco" : amis du magasin coopératif. Et puis... commencé à démarcher la... qu'est-ce qu'il y avait comme possibilité de subvention, trouver un local, etc., donc ça a occupé, depuis 2017... début 2018. C'était les grosses discussions, on a... en 2018, c'est là qu'on a trouvé qu'on pouvait avoir des, des subventions de la part de la ville de Lons-le-Saunier, au niveau du plan FISAC donc plan de redynamisation du centre-ville de Lons. [...] Et surtout... le local, fallait qu'il soit dans le centre-ville pour qu'il corresponde au... au plan d'urbanisme de Lons, pour qu'il soit intégré dans le plan FISAC. Alors on est juste, pratiquement au centre, on est pratiquement dans... à 200 mètres de la rue principale quoi.

Dans le cas de l'épicerie associative La Cambuse, la municipalité de Lons-le-Saunier (parti socialiste depuis 2020), où le magasin est installé, met en œuvre ce plan afin de redynamiser son centre-ville en favorisant l'installation de nouveaux commerces. De manière localisée, ces différents dispositifs motivent ou participent au développement des projets de supermarché coopératif et participatif dans des zones moins densément peuplée que le sont les territoires d'implantation des magasins originaux.

1.2.b.ii. À la recherche d'occasions immobilières dans les métropoles

D'autres projets décident de se tourner vers la municipalité d'implantation souhaitée pour bénéficier d'occasions immobilières, c'est-à-dire de solutions locatives à moindre frais, y compris depuis des postures assez critiques du projet politique porté localement. Faute de locaux commerciaux, contraints par le temps et désireux de s'implanter dans des quartiers populaires de grandes villes françaises, les collectifs consentent à se soumettre aux politiques locales ; même si parfois les solutions trouvées par les pouvoirs publics sont éphémères et visent des objectifs de valorisation économique et culturelle de quartiers, de terrains vagues ou de bâtiments désaffectés en passe d'être réhabilités. C'est le cas de la supérette coopérative Breizhicoop et du supermarché coopératif Scopéli qui se sont vus attribuer des locaux prévus à la démolition par la ville de Rennes d'une part et de Nantes d'autre part.

Anas, 31 ans, chercheur en sociologie, dirigeant bénévole de Breizhicoop supérette coopérative implantée à Rennes qui compte 620 membres et emploie deux salariées

Alors, on a commencé par des promoteurs privés, évidemment c'était vite hors de prix et puis on trouvait pas grand-chose, donc on a aussi... aussi sollicité la ville. On avait une coopératrice qui travaillait à Rennes Métropole, une adhérente à l'époque là, qui travaillait à la métropole, donc ça nous a un peu aidés aussi à trouver les contacts. Et on a fait rapidement des rencontres avec les élus, concernés par notre,

notre lieu d'implantation, enfin par notre... notre, notre projet. Euh, ils ont finalement suggéré un local qui était potentiel, et on l'a visité comme à plusieurs reprises avec des adhérents différents à chaque fois, et petit à petit, ça s'est comme affiné, que ce local-là serait disponible, et les modalités aussi se sont affinées que ça serait un loyer vraiment pas cher, je pense, peut-être, de l'ordre de 230 € par mois, quelque chose comme ça, pour une surface de 270 m², dont 90 de stockage. Et en plus, en fait, on a aussi eu un... 5 0000 € de subventions, en fait, au démarrage pour rénover le local et acheter un peu de mobilier. Donc ça, ça a été un bon coup de pouce aussi de la ville de Rennes.[...] Ouais, tout à fait [l'objectif est d'ouvrir un supermarché], parce que ce local aussi... c'était, en fait, c'est encore un bail précaire, donc euh... l'idée c'est que d'ici la fin 2022, la ville va démolir ce local pour un reconstruire un nouveau. [...] Et aussi on cherche des locaux évidemment, donc c'est toujours un problème et ça sera pas dans le même quartier que là où on est implanté actuellement, parce que... le quartier est en phase de rénovation au complet, il y a des locaux qui se créent, il y en a qui sont démolis, et ceux qui sont créés sont déjà entièrement réservés. Et la ville a déjà implanté une Biocoop en plein cœur du quartier. Donc euh... La question, c'était pas qu'une autre épicerie bio s'implante, en plus, dans le quartier. Et en plus, c'est un quartier qui est relativement défavorisé, qui est en pleine gentrification, donc euh... Au début, la ville nous a mis là-dedans en... explicitement en disant "Bah vous allez contribuer à gentrifier le quartier" et euh... Sauf qu'ils n'étaient pas non plus très chauds qu'on reste là très longtemps, parce qu'on a un modèle où il faut absolument être coopérateur pour acheter, ils voyaient ça comme un frein, comme étant trop exclusifs. Donc, il trouvait moins exclusif Biocoop (rire). La question se pose vraiment de savoir si c'est moins exclusif, mais... en tout cas, ça se fera dans un autre quartier, on se questionne aussi si ça sera en périphérie ou ... intra-rocade, c'est des questions qui sont encore en cours.

Dans cet extrait, Anas explique que le quartier où est implanté le magasin connaît actuellement un processus de gentrification basé sur de la rénovation résidentielle. La ville de Rennes leur a volontairement loué un local durant la phase de rénovation de sorte que leur activité et la fréquentation de leur clientèle contribuent à ce processus en cours. À l'image des friches urbaines reconverties en site culturel, l'occupation éphémère de ces locaux commerciaux par les collectifs à l'origine des projets de supermarché coopératif et participatif s'inscrit dans une stratégie de valorisation transitoire et de préfigurations de nouvelles pratiques et de nouveaux usages au sein d'espaces en mutation (Correia, 2018). Le cas de Rennes en est symptomatique dans la mesure où une fois le local démoli, Breizhicoop devra s'implanter dans un autre quartier pour laisser place à l'ouverture d'une Biocoop dans celui où elle est actuellement. Bien que le collectif soit critique vis-à-vis de la politique municipale, les tensions et les difficultés importantes qui pèsent sur la recherche de locaux l'a poussé à accepter ce bail précaire et à s'inscrire de fait dans la politique municipale.

Comme préalablement mentionné pour La Louve dans le quartier de la Goutte d'Or et pour SuperQuinquin dans le quartier de Fives, la création d'un projet de supermarché coopératif et

participatif pensé comme un espace de consommation favorisant la mixité sociale dans des quartiers populaires est une aubaine pour les municipalités qui souhaitent réguler la présence populaire dans ces quartiers par des politiques de réhabilitation résidentielle et commerciale (Chabrol et al., 2016). Cette ambition de mixité sociale masque deux logiques adverses : d'un côté l'accroissement souhaité du nombre de sociétaires issues de classes populaires dans les projets de supermarché coopératif et participatif, et de l'autre l'accroissement recherché du nombre de résident·es issues des classes moyennes et supérieures au sein des quartiers populaires par les élu·es.

*
**

Bien que la crainte d'une récupération politique et médiatique soit mentionnée au cours des entretiens, la recherche d'un local et l'apport économique nécessaire à la création d'un projet de supermarché coopératif et participatif la supplantent et motivent l'établissement de partenariats avec les pouvoirs publics. On retrouve ainsi d'un côté des organisations qui revendiquent une indépendance économique vis-à-vis de l'État par crainte d'une récupération politique et médiatique de la part des élu·es ; et d'autre part, des projets qui s'inscrivent dans l'agenda politique des pouvoirs publics locaux, de plus ou moins bon gré. Parmi eux on distingue d'un côté les projets qui bénéficient d'une aide à la création d'entreprise par le déploiement de politiques publiques à l'échelle communale ou intercommunale en s'inscrivant dans la dynamique des « villes en transition » ou de revitalisation de centre-ville abandonné par les commerçant·es suite à l'installation des grandes surfaces en périphérie et le développement du e-commerce (Chabault, 2020). Et d'un autre côté, les projets qui par leur souhait de favoriser la mixité sociale et de bénéficier d'une réduction sur le coût du foncier sont à la recherche d'occasions immobilières qui les conduisent à s'implanter dans les quartiers populaires des grandes villes françaises et ainsi de participer à la régulation de la présence populaire souhaitée par les pouvoirs publics locaux (Chabrol et al., 2016), parfois avec une intentionnalité explicite assez déconcertante. Ainsi, bien que le recours aux subventions publiques soit présenté comme exceptionnel en raison de la revendication d'une forme d'indépendance financière, certains projets se retrouvent, par le biais locatif, au service de politiques publiques vis-à-vis desquelles les dirigeant·es rencontré·es sont pourtant largement critiques. Malgré une valorisation affirmée de la diversité, le constat est que la proximité spatiale ne suffit pas pour réduire les distances sociales comme en témoigne largement la sociologie urbaine (Chamborebon & Lemaire, 1970 ; Chabrol et al., 2016), surtout si l'implantation du magasin est susceptible de contribuer à la relégation des classes populaires hors des quartiers d'implantation.

II. De la diversité dans les rayons

Tom Boothe opère une distinction entre les « supermarchés coopératifs » et les « magasins clubs ». Les premiers sont présentés comme des bibliothèques publiques, soit un outil au service d'un public divers, et les seconds, qui suivent une stratégie plutôt de niche en commercialisant des produits biologiques ou de producteurs et productrices en direct, s'adresseraient exclusivement à des consommateurs et consommatrices qui inscrivent préalablement des formes de contestation dans leurs pratiques d'achats (Dubuisson-Quellier, 2009).

Tom Boothe, dirigeant de La Louve, supermarché coopératif implanté à Paris qui compte 9 000 membres et emploie treize salarié·es

Donc à vrai dire, moi je crois que, il y a, et maintenant quand on est invité à venir parler avec des projets, il y a deux schémas que les gens vont vouloir prendre, soit le chemin qu'on appelle nous le « schéma club ». Ils veulent un club, et c'est pas... nous on trouve que c'est moins, comment dit-on, utile dans le monde, mais ce n'est pas une critique, c'est très bien. La chose qui est bien avec tous ces projets c'est qu'ils sont à but non lucratif, ça c'est la chose qui nous plaît beaucoup. Mais coopérative c'est autre chose, une coopérative ça, c'est plus... tu vois le, notre avis, un peu plus les responsabilités au quartier entier, et pas... C'est pas fait exprès, mais c'est, inconsciemment, si tu dis que ça va être bio et local, tu préchoisis les personnes qui vont rejoindre le projet et si tu dis que ça va être une boutique où, où... la majorité des choses sont en vrac, ou quelque chose comme ça, aussi tu choisis qui va venir. Au lieu de dire, on ouvre cet outil et ça va, ça va se façonner en fonction de qui vient pour les utiliser. C'est juste une autre mentalité. [...] Si on veut, on a la Park Slope, mais, c'est l'esprit d'une bibliothèque municipale ou quelque chose comme ça. On trouve que c'est très bien, dans le sens où ce n'est pas un club, grosso modo c'est une façon d'exprimer le contraire d'un club. Parce que, parce que c'est pas, ça se fait pas, ça ne marcherait pas, pour dire : "on va proposer que ce genre de livres". On a des bibliothèques spécialisées, mais... voilà. Pas beaucoup plus que ça, mais juste l'idée que pour nous, c'est très motivant cette idée que, que la situation actuelle est aberrante, où les supermarchés sont là pour prendre et pas pour donner. Et comme une bibliothèque est là pour donner, et avec la nourriture ça doit être la même chose, on est juste habitué à quelque chose qui n'est pas normal, que la nourriture c'est un moyen pour certaines personnes de faire beaucoup d'argent. Et c'est la manifestation de quasiment tous les magasins bio, toutes les subchain de supermarchés, sauf La Coop Atlantique et les coopératives de consommateurs dans les différentes régions, ça c'est, leur existence est juste pour donner, une image de notre attitude qu'on peut avoir avec, avec... voilà, pas beaucoup plus que ça. Mais c'est quelque chose que je trouve que c'est exactement ce qu'on veut faire et qu'on fait.

Cette distinction est particulièrement intéressante, car elle repose sur le principe d'exclusion, lui-même à l'origine de la typologie des biens proposée par Vincent et Elinor Ostrom (Ostrom & Ostrom, 1977). La référence à la bibliothèque permet d'insister sur l'ouverture du magasin à tous les consommateurs et toutes les consommatrices, et ce sans favoriser des intérêts

particuliers, à la différence des « biens de clubs¹⁴⁴ » caractérisés par une exclusion d'usage sur critères économiques ou sociaux. En revanche, celle faite au mouvement *Coop* intervient pour distinguer la politique-produit conduite dans les supermarchés coopératifs et participatifs avec celle des magasins biologiques. Au cours des entretiens avec les dirigeant·es, l'opposition à d'autres modes de distribution a régulièrement été formulée pour réaffirmer ce qu'était le projet conduit et ses objectifs initiaux. Si à La Louve la recherche de diversité sociale parmi les membres passe par une diversité de gamme et l'adaptation d'un outil conventionnel, est-ce le cas pour tous les projets français qui s'inscrivent dans sa filiation ?

II.1. Le spectre de Biocoop

La première figure repoussoir identifiée lors de l'enquête est le réseau Biocoop, une chaîne de magasins spécialisés dans la distribution de produits biologiques. Plus largement, il y a une opposition aux magasins qu'on pourrait qualifier de « spécialisés », qu'il s'agisse de produits biologiques, issus du commerce équitable ou conditionnés en vrac (comme Artisans du monde ou Day by Day). Des produits de « niche » qui sont en moyenne plus onéreux que leurs équivalents conventionnels et dont la distribution exclusive ne permettrait pas de répondre à la promesse de mixité sociale à l'origine du modèle des supermarchés coopératifs et participatifs.

II.1.a. Les Biocoop, des supermarchés coopératifs et biologiques

Avant d'être un label, l'agriculture biologique a d'abord été un mouvement militant. Elle se développe dans les années 1950 et 1960 en opposition à l'agriculture productive et intensive naissante, soutenue à l'époque par les pouvoirs publics (Dubuisson-Quellier, 2009). La commercialisation des produits biologiques se fait alors principalement en direct par le producteur, la productrice ou via des groupements d'achats et des coopératives de consommation. À l'origine de ces collectifs on retrouve plusieurs profils de consommateurs et consommatrices, à savoir des libertaires qui se positionnent en opposition au marché et entendent créer une contre-société dans une logique autarcique, des personnes qui attachent une symbolique spirituelle et diététique à l'agriculture biologique ou encore qui souhaitent engager une transformation plus large des modalités de production et de distribution des denrées alimentaires (Cadiou, Lefèbre, & Dessau, 1975).

¹⁴⁴ Un bien de club, aussi appelé bien à péage, est un bien non rival mais exclusif, c'est-à-dire que sa consommation par un individu ne limite pas celle des autres mais qu'il est possible d'interdire son accès à des personnes.

Le sociologue Guihlem Anzalone explique que l'émergence de Biocoop s'enracine dans cette troisième vision de l'agriculture biologique qui consiste à promouvoir et permettre une institutionnalisation plus large au sein du secteur de la distribution alimentaire. À l'origine, il s'agit de collectifs bénévoles sous forme coopérative ou associative qui peinent à structurer leur activité commerciale par manque de ressources et par freins juridiques (Anzalone, 2016). Les difficultés rencontrées sont nombreuses notamment en termes d'approvisionnement et d'informations en raison d'un manque de garanties sur les produits et de moyens de contrôle en amont de la filière. L'association en réseau apparaît alors comme une solution pour permettre la professionnalisation du mouvement et son expansion dans une logique plus large de promotion de l'agriculture biologique en France. Alors que les organisations sont d'abord regroupées à l'échelle régionale, la fédération nationale voit le jour en juin 1986 sous la forme d'une association loi 1901 et dénombre une cinquantaine d'établissements. Ainsi, comme le décrit Guihlem Anzalone, ces « groupements d'achat évoluent progressivement vers une forme professionnelle avec l'ouverture de magasins, l'emploi de salariés, le statut de SA ou SARL, la rationalisation des achats, de la comptabilité, de la gestion des marchandises et de la clientèle » (Anzalone, 2014). Ce regroupement, sous la dénomination « Biocoop », se structure en 2002 sous la forme d'une société anonyme coopérative multiacteurs professionnels (Pluvinaige, 2015), Biocoop SA Coop. Sur la base d'une charte commune, il s'agit de favoriser la mutualisation d'outils de gestion afin que chaque magasin sociétaire puisse bénéficier « du travail effectué par les services centraux, notamment sur la gestion du système informatique, le marketing et la communication, la sélection des produits et la logistique » (Anzalone, 2014).

Chaque magasin du réseau est indépendant juridiquement, mais doit respecter un cahier des charges, décliné sous forme de conventions (distribution, gestion, social) pour bénéficier des services centraux et de l'appellation Biocoop. Ces règles auxquelles chaque direction de magasin accepte de se soumettre sont consignées dans une charte commune à l'ensemble des points de vente du réseau. Plus généralement cette charte vise à dresser les lignes directrices sur la base de principes politiques fondateurs et communs à l'ensemble des points de vente.

« Le réseau des magasins Biocoop a pour objectif le développement de l'agriculture biologique par la distribution dans un esprit d'équité et de coopération, des produits qui en sont issus. En partenariat avec les groupements de producteurs, il crée des filières équitables fondées sur le respect de critères sociaux et écologiques exigeants. Il s'engage sur la transparence de ses activités et la traçabilité de ses approvisionnements. Présent dans les instances professionnelles, il veille à la qualité de l'agriculture biologique. Les biocoops sont des lieux d'échanges et de

sensibilisation pour une consom'action responsable. » (Charte Biocoop adoptée en AG le 7 juin 2004)

Les pratiques et outils de gestion adoptés trouvent leur légitimité dans le partage d'une certaine vision de ce que devrait être l'agriculture, la consommation et la distribution des produits alimentaires biologiques. Positionné comme leader sur ces produits sur le marché, la présence du label AB (Agriculture Biologique) est exigée sur 90 % minimum des produits et 80 % de l'offre doit être dédiée à l'alimentation (Anzalone, 2014). Mais au-delà de la volonté de favoriser la diffusion de l'agriculture biologique, l'enseigne se présente également comme un partenaire des producteurs et transformateurs locaux. C'est pourquoi elle encourage l'achat directement auprès de ces fournisseurs plutôt que le passage par les plateformes régionales du réseau. L'achat de produits issus du commerce équitable est également favorisé en plus de la labellisation biologique. L'enseigne, sur son site internet, se définit en ce sens comme le « premier réseau de magasins bio spécialisés en France à proposer des produits biologiques, locaux et de saison, issus du commerce équitable¹⁴⁵ ». Au 1^{er} janvier 2015, d'après les travaux de Jean Pluinage, sont dénombrés 357 magasins au format épicerie, supérette ou encore supermarché, soit un total de 100 000 m² de surface de vente. Le groupe embauche 3200 salarié·es au total et dispose de quatre plateformes régionales qui se chargent des aspects logistiques (Pluinage, 2015), notamment de la sélection et de l'acheminement des produits aux différents points de vente du réseau. Le pari de Biocoop est de s'adresser à une clientèle soucieuse des conditions de productions des produits, c'est-à-dire qui accepte de payer plus cher en la présence de garanties environnementales, sanitaires ou sociales. Comme l'explique Jean Pluinage, « la stratégie générale repose sur le développement maximal du comportement de consommateur, par opposition à celui de consommateur opportuniste, ne cherchant que le prix le plus bas » (*ibid.*, p.173).

La particularité du spectre incarné par Biocoop est que, comme pour les supermarchés coopératifs et participatifs, la stratégie consiste en une récupération des outils et des stratégies élaborés par la grande distribution à des fins politiques et non exclusivement économiques. Guihlem Anzalone explique justement que la stratégie initiale est « de porter un projet alternatif à partir d'un outil conventionnel » (Anzalone, 2014). On retrouve donc des magasins en libre-service au format supermarché, implantés en périphérie des villes, bénéficiant de parking et employant des méthodes commerciales conventionnelles, comme le marketing et le merchandising, dans le but de promouvoir l'agriculture biologique dans une logique de

¹⁴⁵ Site internet de Biocoop : www.biocoop.fr/

professionnalisation et d'institutionnalisation. L'alternativité de Biocoop réside alors principalement dans sa politique-produit qui se concentre sur la fourniture de produits biologiques, au maximum locaux et issus du commerce équitable.

II.1.b. « On va pas refaire une Biocoop, ça existe déjà »

Le modèle défendu par Tom Boothe consiste lui aussi en une récupération des outils de gestion de la grande distribution, mais à des fins non lucratives et pas exclusivement pour promouvoir la consommation de produits biologiques. Qu'il s'agisse de La Louve ou de Biocoop, l'organisation productive de ces organisations est similaire à celles qui ont cours dans la grande distribution puisqu'il s'agit d'offrir aux consommateurs et consommatrices les mêmes services que dans les grandes et moyennes surfaces.

Mais même s'ils ont en commun de vouloir créer un supermarché et de favoriser les volumes de ventes, leur clientèle cible et la politique-produit conduite diffèrent. En effet, les dirigeant·es de projets qui s'inscrivent dans le sillon de La Louve critiquent les choix socio-productifs de Biocoop dans la mesure où le modèle ne s'adresserait qu'à une frange de la population fortement dotée en capital culturel et économique. C'est notamment ce qu'explique Frédérique, 55 ans, dirigeante de La Coop sur Mer, qui au cours de l'entretien a largement rappelé que la promesse à l'origine du projet n'est pas la distribution de produits biologiques, locaux ou équitables, mais plutôt de permettre une accessibilité économique et sociale à ces produits.

Frédérique, 55 ans, cadre de la fonction publique, dirigeante de La Coop sur Mer, supermarché coopératif implanté à Toulon qui compte 1 070 membres et emploie trois salarié·es

Alors bon, pour te le faire un peu synthétique, on a eu beaucoup de gens qui sont rentrés dans le projet au départ, qui étaient des gens très militants, parce que bah, très clairement, ces projets-là, la base de ce projet, le socle, c'est des gens qui ont déjà connaissance de ce type de projet. C'est beaucoup de gens qui sont militants, qui ont des idées assez arrêtées sur ce que devrait être le monde de demain, qui sont pour beaucoup déjà investis dans d'autres associations, et des associations qui gravitent autour de l'environnement, du développement durable, de manière un peu large. Voilà, ça, c'est le socle de base des personnes qu'on a eu au départ. Les gens qui ont un pouvoir d'achat relativement élevé, je dirais classes moyennes à classes moyennes sup'. Forcément que, pour moi, ce qui m'a séduit dans ce projet, en fait, ce n'était pas tellement de monter un supermarché, parce que moi j'avais déjà les moyens à l'époque d'aller m'approvisionner dans les supermarchés bio, même si je trouvais que c'était prohibitif hein. Mais ce qui me gonflait un peu, c'est qu'arrivé dans ces grandes surfaces, bah je me retrouvais face à des gens, un peu, un peu comme moi, qui avaient les moyens, qui ne se posaient pas trop de questions, qui étaient déjà sensibilisés, éduqués à ces questions. Et je voyais bien l'écart qu'il y

avait, et tout le reste des personnes que ça laissait à la porte quoi, qui ne pouvaient jamais avoir accès à ça. Et ce qui m'a séduit dans ce projet, c'est que Tom, à l'époque, disait que ce supermarché, il était inclusif et qui favorisait l'accessibilité, quels que soient ses moyens. Et moi en fait c'est ça qui m'a séduit, parce que sinon j'aurais pris une licence Biocoop, je ne me serais pas fait chier comme je me suis fait chier pendant sept ans, et j'aurais monté un supermarché Biocoop. Ce n'était pas tellement, pour moi, l'idée c'était vraiment que, une personne en situation de précarité et un cadre sup', puissent manger la même chose. Et pas qu'on se retrouve encore avec les pauvres, et je le dis comme eux s'appellent entre eux et comme les gens qui travaillent sur la précarité les appellent, les pauvres mangent de la merde, et les gens qui ont les moyens, mangent des bons trucs. Et après, je te passe tout le côté santé, etc., bon bref. Donc moi c'était vraiment cet écart-là, qui, qui pouvait être un des modes de solution ou de résolution, et donc c'est ça qui m'a séduit dans le projet.

Les prix des produits biologiques restent majoritairement plus onéreux que les produits conventionnels que l'on trouve dans les GMS. C'est pourquoi leur consommation est jugée excluante pour une part non négligeable de la population. Bien que les discours de promotion des projets de supermarché coopératif et participatif s'appuient sur une valorisation de la qualité des produits, notamment pour attirer des consommateurs et consommatrices s'identifiant comme militant·es, l'offre proposée ne se restreint pas exclusivement à des produits labellisés. Comme c'est le cas à la Park Slope Food Coop de Brooklyn, la spécificité est ici de proposer une gamme conventionnelle aux côtés des produits biologiques, équitables, locaux et en vrac. Les raisons avancées pour expliquer la présence de produits de grande consommation et de marques usuelles dans les rayons (Heinz, Nestlé, Ferrero, Herta, Danone, etc.) sont à la fois sociales et économiques comme l'explique le dirigeant de SuperQuinquin, Sébastien : il s'agit d'accroître les ventes et d'être attractif pour les ménages à faibles revenus.

Sébastien, 43 ans, cadre associatif, dirigeant de SuperQuinquin, supermarché coopératif implanté à Lille qui compte 1 730 membres et emploie six salarié·es

Pourquoi c'est important ? Parce que ça répond à deux choses : à cette notion d'inclusion sociale, de dire que, en effet, même si ce qui intéresse les gens c'est d'acheter du bio et du local, tout le monde ne peut pas faire l'intégralité de ses courses en bio et en local. Et plutôt que d'aller dépenser son argent au supermarché du coin, il vaut mieux le dépenser à SuperQuinquin [...] la deuxième chose c'est de pouvoir faire toutes ses courses dans le magasin sans devoir aller ailleurs [...] Il faut laisser le choix, c'est le principe démocratique [...] Il faut qu'on puisse être inclusif, on va pas refaire une Biocoop, non c'est pas... ça existe déjà, ça ne sert à rien, on cherche autre chose.

Bien que le public intéressé pour rejoindre un projet de supermarché coopératif et participatif soit particulièrement attentif à la présence de garanties sur l'origine et les conditions de productions des produits, l'un des enjeux majeurs est d'éviter d'avoir des rayons similaires à

ceux des Biocoop. Comme l'expliquait Frédérique pour La Coop sur Mer, pour Maxime, 35 ans, dirigeant de Les Fourmis Sarthoises, l'essence du projet n'est pas de créer une Biocoop sans employé·e, mais de favoriser l'accessibilité à une population faiblement dotée en capital économique.

Maxime, 35 ans, actuellement au chômage, dirigeant de Les Fourmis Sarthoises, épicerie associative implantée à Le Mans qui compte 270 membres et n'emploie pas de salarié·e

Il y a beaucoup de gens qui viennent en tant que puristes, qui sont du coin, qui ont du pognon, et qui veulent, voilà, pas réfléchir, je prends mon truc bio, local, mais en même temps je veux que ce ne soit pas cher. Et en même temps dans le projet il y a quand même, dans l'ADN initial, moi c'est aussi un truc qui me parlait, c'était aussi de dire aussi on rend plus accessible. Parce que si c'est juste pour faire une Biocoop sympa à plusieurs, sans employé, euh... moi personnellement ça ne fait pas sens, il n'y a pas une notion d'accessibilité, qui est à mon avis hyper compliquée, d'autant plus avec nos profils et notre fonctionnement.

Cela signifie que l'un des enjeux est de parvenir à élargir la cible de la clientèle à mesure du développement du projet puisqu'à l'origine on retrouve surtout des militant·es. L'adoption du format supermarché tout comme le principe de non-exclusion qui régit la sélection des produits répondent à l'objectif de mixité sociale qu'affichent les organisations qui s'inscrivent dans le sillon de La Louve. Cet objectif est constitutif du modèle de telle manière qu'il guide le choix d'implantation du local et la définition de la gamme de produits.

II.2. Cibler des consommatrices et consommateurs issus de classes populaires

Comme l'expose le chapitre 2, le format supermarché répond à une stratégie « volume » et « diversité » qui est semblable à celle des grandes et moyennes surfaces. Contrairement à Biocoop où il s'agit de distribuer des produits principalement biologiques, ici ce format est au service d'une politique-produit qui consiste à proposer aux consommateurs et consommatrices une largeur et une profondeur de gamme de manière à leur laisser le choix sans les contraindre dans leurs achats. Lors des entretiens, la capacité des projets de supermarché coopératif et participatif à élargir la cible de leur clientèle et en particulier à s'adresser aux classes populaires était une préoccupation majeure des dirigeant·es rencontré·es. A cet effet, outre l'implantation au sein de quartiers populaires, deux éléments ont été présentés comme visant cet objectif, à savoir : la présence de parking et l'intégration de produits conventionnels dans la gamme. Cette partie propose d'interroger la pertinence de ces éléments au regard de l'objectif de démocratisation fixé en les confrontant, ainsi que les représentations sociales qu'ont les

dirigeant·es de projets, à la littérature sur les modes de vies (modes de déplacements et pratiques de consommation) de ces classes populaires si convoitées.

II.2.a. « No parking, no poor ? »

Outre l'installation en métropole ou dans des zones moins densément peuplées, l'implantation des organisations étudiées diverge également en fonction de la localisation du magasin au sein des différentes villes. Pour trois des cinq magasins au format supermarché du réseau, à savoir Scopéli, La Gabare et La Coop sur Mer, le choix de la périphérie a été préféré de manière à accéder à une surface de vente conséquente à moindre coût (figure 4.5).

Figure 4.5 — Scopéli, La Gabare et La Coop sur mer : périphérie



Source : autrice (Scopéli), page Facebook de La Coop sur Mer (www.facebook.com/LaCoopSurMer), page Facebook de La Gabare (www.facebook.com/LaGabare45)

Comme le veut l'adage « no parking, no business » (Jacques, 2017), Jean-Marie Beauvais, économiste consultant spécialiste des transports, explique que l'installation des hypermarchés en frange d'agglomération a deux avantages, à savoir « bénéficier d'une part de la clientèle de la zone dense qui est proche et d'autre part de la clientèle du périurbain qui peut avoir rapidement accès à l'hypermarché par l'autoroute ou la rocade » (Beauvais, 2004). Plutôt que

de s'adresser exclusivement à une population urbaine, cela permet d'intégrer à sa clientèle des automobilistes habitant·es en périphérie. Les supermarchés coopératifs La Louve et SuperQuinquin, tout comme la supérette coopérative La Cagette, se sont, quant à eux, implantés dans les locaux commerçants de centre-ville (figure 4.6).

Figure 4.6 — La Louve, SuperQuinquin et La Cagette : centre-ville



Source : site internet de La Louve (www.cooplalouve.fr/notre-supermarche), page Google de La Cagette, page Google de SuperQuinquin

Outre le coût du foncier qui y est plus élevé, ce qui distingue cette stratégie de celle de La Gabare, La Coop sur Mer et Scopéli est l'absence notable d'un parking dédié à la clientèle. Si cela peut paraître anecdotique, cet argument est revenu de façon récurrente au cours des entretiens avec les dirigeant·es de ces magasins qui ont des volumes de vente assez conséquents. Frédérique, 55 ans, l'une des dirigeant·es de la Coop sur Mer expliquait que la présence d'un parking a été un critère qui a fait partie du processus de sélection du local commercial : le but était de faciliter au maximum le fait de faire ses courses au sein de la coopérative de manière à accroître le nombre de membres, mais aussi le prix du panier moyen.

Frédérique, 55 ans, cadre de la fonction publique, dirigeante de La Coop sur Mer, supermarché coopératif implanté à Toulon qui compte 1 070 membres et emploie trois salarié·es

Alors pendant tout ce temps, en même temps qu'on expérimentait, on cherchait un local hein, quand même. Et, il faut savoir qu'à Toulon, ce n'est pas comme à Paris, c'est-à-dire qu'à Toulon les gens font leurs courses en voiture, et donc il leur faut un parking. Et à Toulon, il n'y a pas de, au centre-ville il n'y a aucun, il n'y a aucun parking, enfin aucune possibilité de se garer. Et donc c'est ce qui, c'est ce qui nous posait problème à l'épicerie de 80 m², c'est qu'elle était en plein centre-ville, il fallait venir se garer à un parking payant. Enfin, il y a beaucoup de freins à l'achat. Ensuite, fallait sortir avec son caddie, et puis marcher je ne sais pas, 300 ou 400 mètres pour arriver jusqu'à épicerie. Enfin, il fallait vraiment avoir envie pour faire ses courses. Donc ça on s'est dit, on sait très bien que le supermarché doit être pratique, et qu'il faut qu'on trouve un endroit qui, voilà, qui permette à tout le monde de, de venir faire ses courses, dans des conditions aisées.

Contrairement aux grandes métropoles françaises où l'usage des transports communs ou des modes actifs de déplacement (vélo et marche) est important, à Toulon le mode de transport privilégié reste la voiture particulière. Toutefois, pour le dirigeant de SuperQuinquin, tout comme celui de La Cagette, l'absence de parking est un frein notable au développement commercial de leurs projets. L'un des résultats de l'enquête menée par Jean-Marie Beauvais est qu'en effet « la part de marché de la voiture varie du simple au double en passant d'une localisation en centre-ville à une localisation en périphérie, à produit donné et à taille de magasin donnée » (Beauvais, 2004).

Pour ces organisations, l'absence de parking nécessite de trouver des palliatifs de manière à permettre aux piéton·nes et aux cyclistes de réaliser de gros volumes d'achats, notamment en développant des services de livraison de courses¹⁴⁶ par exemple ; ou en facilitant la venue d'automobilistes avec la création d'un service de *drive* ou d'un poste bénévole durant les créneaux qui consiste à raccompagner les client·es à leurs voitures après qu'ils et elles aient réalisé leurs achats, comme le font les *walkers* – « marcheurs » – à la Park Slope Food Coop. De plus, pour ces dirigeant·es la présence d'un parking permettrait d'élargir la cible de la clientèle du magasin, dans la mesure où comme le souligne Romain, à La Cagette la majorité des coopérateurs et coopératrices font aujourd'hui leurs courses en mobilités dites « douces », soit en transports en commun, en vélo ou à pied.

¹⁴⁶ Cette solution a été expérimentée par SuperQuinquin avant d'être abandonnée faute d'utilisation. Le magasin avait mis en place un partenariat avec une entreprise de livraison à vélo de la métropole de Lille. Pour en bénéficier, les coopérateurs et coopératrices devaient venir faire leurs courses et déboursier 5 € supplémentaire afin de se faire livrer leurs achats (exclusivement sur l'épicerie sèche) dans les heures ou les jours qui suivaient leur passage en magasin.

Romain, 33 ans, diplômé d'une école d'ingénieur et d'un master d'ESS, dirigeant salarié de La Cagette, supérette coopérative implantée à Montpellier qui compte 3 700 membres et emploie sept salariées

- Il y a des gens qui veulent proposer d'autres activités, on aimerait bien aussi faire du drive, on aimerait bien... voilà, il y a plein, plein de choses qui font qu'aujourd'hui il y a plein de gens qui sont intéressés par La Cagette, mais qui ne viennent pas, parce qu'on est... on est en centre-ville, en termes d'accès, pas d'accès aux voitures, il n'y a pas d'accès parking.
- Donc là pas d'envie de rester en centre-ville... ou alors avec un parking (rire)
- Si, si, si. Le plus près possible, mais si on veut une surface de 1 000/1 500 m²... bah le parking bah... pas besoin d'un parking de Carrefour, mais quelques places de parking. Après c'est, c'est vraiment des.... c'est ce qu'on nous demande, c'est marrant. [...] C'est en partie vrai en fait, c'est juste tu cibles pas toutes les personnes qui pourraient venir à La Cagette. On a quand même des familles, nombreuses, etc., mais c'est des gens qui habitent à côté, qui habitent au coin de la rue, et encore dans notre rue on a Lidl, intermarché, c'est...
- Oui ça n'aide pas à faire toutes ses courses là quoi.
- Bah non, non, non parce que dès que t'as quand même du.... des choses à charger, etc., après tu peux mettre en place un système de transport de courses, tout ça, il y a des choses qui arrivent, mais bon aujourd'hui, de toute façon La Cagette c'est 80 % des gens qui viennent en vélo, à pied donc euh... Mais par contre là on a les travaux du tram qui arrivent à partir de juin, donc l'avenue va être fermée, donc il y aura encore moins de voitures, donc on va perdre, peut-être, du chiffre d'affaires aussi, parce qu'il y a quand même 20 % des gens qui viennent en voiture, et qui vont peut-être avoir plus de mal, et ces gens-là font plus de courses, c'est sûr, pour le foyer, puisqu'ils viennent une fois par mois et que...»

Il n'est d'ailleurs pas rare que les arceaux de stationnement de vélo soient saturés aux abords du magasin¹⁴⁷, tout comme ce peut être le cas à Lille. Romain, tout comme Sébastien de SuperQuinquin, soulignent le manque de praticité, la faible zone de chalandise, l'infériorité du panier moyen réalisé par les cyclistes par rapport aux automobilistes et l'accessibilité limitée à divers publics que cela induit. En effet, comme le montrent Matthieu Adam, David Sayagh et Thomas Buhler dans une étude sur l'évolution de la pratique du vélo au cours de la pandémie Covid-19, le vélo reste un mode de déplacement socialement sélectif dans la mesure où les cyclistes sont majoritairement des hommes, blancs, aisés, en emploi qui résident en centre-ville (Adam et al., 2023). Plusieurs études réalisées en Europe montrent ainsi qu'outre le genre et l'âge (Grudgings et al., 2021), le niveau de diplôme et le revenu influencent l'emploi du vélo comme mode de déplacement (Vidal Tortosa et al., 2022). Cette pratique est ainsi

¹⁴⁷ Annexe 12 – Tweet de La Cagette du 24 juin 2023

particulièrement prisée par les cadres et professions intellectuelles supérieures résidant en zone urbaine et est délaissée par les ouvrières et ouvriers périurbains (Papon & Solère, 2010). De plus, outre son ancrage social, Élodie Dupuit, qui a enquêté sur deux associations de défense de l'environnement du Sud-Est lyonnais, met en avant que pour certain·es de ses enquêté·es, la pratique quotidienne du vélo est considérée comme un acte militant (Dupuit, 2023). Elle est appréhendée comme une composante d'un mode de vie qui se veut alternatif et pour deux de ses enquêté·es, Fabienne et Sébastien, cette pratique va de concert avec le fait d'adopter un régime alimentaire végétarien ou de privilégier la consommation de produits biologiques (*ibid.*).

Ainsi, selon les dirigeant·es rencontré·es au cours de l'enquête, l'absence notable de parking, outre le fait qu'il y aurait un coût d'opportunité, serait un frein à l'inclusion de membres aux faibles revenus. Désireux et désireuses de favoriser la mixité sociale au nom de la « diversité » (Tissot, 2011), les choix stratégiques réalisés par les dirigeant·es au sein de ces organisations s'accompagnent d'une certaine représentation des modes de vie, en l'occurrence des modes de déplacements, des classes populaires. Or, bien que certaines études mettent avant la dépendance à l'automobile des classes moyennes et des classes populaires, elles démontrent que c'est l'environnement périurbain qui induit cette dépendance (Berroir et al., 2017). Cette mobilité contrainte résulte de la nature du tissu urbain et de l'absence d'alternative pour rejoindre les différents lieux d'activités puisque l'environnement se caractérise par une faible densité de population et une dispersion des lieux d'emploi, de résidence, des équipements et des commerces. Or les classes populaires urbaines précarisées font face à d'autres contraintes quant à leurs déplacements, notamment matérielles comme l'absence de voiture ou de permis de conduire. De plus, comme le présente la prochaine partie, le travail de consommation réalisé par les femmes de classe populaire s'appuie sur une diversification des lieux d'approvisionnement, les achats étant marginalement réalisés dans les supermarchés et hypermarchés Leclerc, Carrefour ou Auchan (Perrin-Heredia, 2011 ; Collectif Rosa Bonheur, 2017).

Ainsi, bien que la présence d'un parking puisse être un atout dans la conduite d'une stratégie « volume » et « diversité », son absence dans les centres-villes des métropoles ne semble pas être une raison suffisante pour expliquer la faible fréquentation des classes populaires. En revanche, le choix de s'implanter en centre-ville ou en périphérie semble bien plus influencer les profils des consommatrices et consommateurs potentiels et les types de mobilités privilégiés pour se rendre au magasin. En effet, à Lille comme dans d'autres grandes villes françaises, le

déséquilibre tend à se creuser entre un centre où les politiques publiques tendent à favoriser les modes de transports actifs (marche et vélo) alors que la périphérie est toujours plus dépendante de l'automobile (Richer & Rabaud, 2019). Mais suite aux entretiens avec les dirigeant·es de projets de supermarché coopératif et participatif et d'après les observations menées dans différents magasins, l'installation en périphérie ne semble aujourd'hui pas non plus être gage de mixité sociale et tend même à s'adresser à une clientèle vieillissante avec un public retraité plus important que dans les zones urbaines.

II.2.b. Vendre des produits conventionnels au nom de la mixité sociale

À La Louve, la mixité sociale est le principal argument mobilisé pour s'opposer à l'existence de charte produits et à l'apposition de valeurs morales ou éthiques dans les démarches de sélection. Celle-ci se fait alors à partir de six critères non exclusifs, à savoir une vigilance vis-à-vis de : (i) l'impact environnemental (ii) la localité (iii) les conditions de travail (iv) la qualité gustative (v) le prix et (vi) les besoins culinaires du quartier. Ces différents critères ne pouvant être respectés simultanément, plusieurs déclinaisons d'un même produit sont proposées dans le supermarché afin de ne pas restreindre les consommateurs et consommatrices dans leurs choix.

Si le chemin est long avant d'aboutir à cette profondeur de gamme puisque cela nécessite une vaste surface de vente, Nicolas, 43 ans, l'un des dirigeant·es de Graoucoop ne perd pas de vue cet objectif. Même si dans l'épicerie la place manque et que les membres, majoritairement issu·es de classes moyennes et supérieures, réclament des produits biologiques et locaux, il insiste sur l'importance d'introduire d'emblée des produits conventionnels ou hors saison dans l'optique d'élargir la cible de la clientèle.

Nicolas, 43 ans, ancien consultant et formateur dans la grande distribution, dirigeant salarié de Graoucoop, épicerie associative implantée à Metz qui compte 290 membres

- Et pour quelles raisons du coup vouloir s'agrandir ?
- C'est le projet depuis le départ. On parle de créer un supermarché coopératif, donc un supermarché c'est, je dis toujours 200, mais ça va être 400 maintenant, c'est une certaine superficie de vente pour permettre en fait la diversité alimentaire, donc bah une gamme large. Ce qu'on appelle une largeur de gamme, donc pour un même produit, tu as plusieurs types de positionnement de prix et de qualité, pour permettre à chacun d'avoir une alimentation qui lui ressemble. Donc on n'est pas du tout sûr quelque chose... actuellement, dans l'épicerie, on est prescripteurs parce que sur 50 mètres carrés de surface de vente, on fait des choix, qui sont les choix de la sociologie du projet aujourd'hui. Depuis le début et en permanence, c'est un petit peu la directive supermarché coopératif, on

insiste sur l'inclusivité de l'assortiment. Il n'y a pas de charte. On est sur des produits, toutes sortes de produits. Il y a des légumes hors saison, là il y a des poivrons en rayon, on est en février, il y a des poivrons, il y en a qui râlent. Et bien qu'ils râlent, tant que les poivrons sont consommés et achetés, on continuera à les proposer

L'enjeu en proposant une largeur et une profondeur de gamme, notamment en y incluant des produits conventionnels, est de permettre à tous les profils de consommateurs et consommatrices de pouvoir faire leurs courses dans le magasin. La diversité vise donc à rompre avec une démarche normative et à servir un objectif de mixité sociale afin de lutter contre les formes d'homophilie qui ont tendance à caractériser les alternatives alimentaires (Saint-Paul, 2016). Nicolas explique en ce sens qu'il faut sans cesse rappeler la stratégie et les objectifs à l'origine du projet au cours de son développement puisqu'à ses débuts les adeptes de la consommation engagée sont majoritaires et particulièrement critiques vis-à-vis de la politique-produit conduite.

Toutefois, si la poursuite d'une stratégie « volume » et « diversité » est légitimée par la volonté de favoriser la mixité sociale, l'inclusion de produits conventionnels n'induit pas pour autant mécaniquement le recrutement de membres issu·es de classes populaires. Par exemple à Toulouse, Stéphane, 50 ans, explique que la bière Kronenbourg a été introduite à cette fin à La Chouette, mais que pour l'heure elle n'a pas trouvé d'acquéreur ni d'acquéreuse puisque les membres actuel·les ne consomment pas ce type de produit.

Stéphane, 50 ans, enseignant-chercheur en informatique, dirigeant de La Chouette, supérette coopérative implantée à Toulouse qui compte 1 000 membres et emploie un salarié

- Et du coup, est-ce que vous développez une gamme de produits conventionnels, qui serait ni bio, ni local, ni zéro déchet ?
- Oui, on applique ça. On est parti avec cette idée-là en disant "on aura une gamme conventionnelle, une gamme locale, une gamme bio". Ce qui est absolument intenable, d'une part, dans un petit magasin comme ça, ce qui, d'autre part, ne fonctionne pas parce que les gens, moi, j'avais poussé pour qu'il y ait de la, de la Kronenbourg, et en fait, ça se vend pas, parce que comme on n'a pas réussi à élargir socialement notre cercle, bah les gens qui sont là, ils n'en veulent pas de la Kronenbourg. Donc c'est pas en mettant la Kronenbourg qu'on fait venir les gens, il faut en même temps élargir le cercle. En plus, on sera jamais compétitif sur ces produits conventionnels, donc ça fait une raison de plus pour les gens de pas venir pour ça. On est en train de changer notre fusil d'épaule, en disant, alors ça fait partie du sondage, tu verras, c'est exactement le sujet, "on fait quoi ? Est-ce que pour faire venir les gens qui ont pas de sous, on fait des produits à bas coût ? ou bien on dit, nous, on vend que de la bonne came, c'est plus cher,

t'assumes de payer plus cher pour ta bouffe parce que de toute façon tu consacres 2 % de ton budget à l'alimentation, donc tu vas faire un effort, et puis pour les gens qui sont vraiment dans la mouise, on crée un paquet de produits de première nécessité, mais qui sont de qualité, sur lequel on met une marge réduite". Ça, c'est dans les propositions, pour l'instant, c'est au niveau zéro de la mise en place.

- Et pourquoi jusqu'à maintenant, vous aviez fait le choix d'en avoir ? Du coup, c'est pour cette... pour attirer du monde justement ?
- Parce qu'on était calqué sur La Louve avec ce truc-là, encore une fois, et qu'on pensait que ça suffirait. On a une vision qui est peut-être pas très claire de la sociologie des membres. Et donc bah, en lançant ça, on s'est dit que ça allait, ça allait fonctionner, on s'est rendu compte qu'en fait il y avait pas... il y avait pas les personnes concernées. Beaucoup de coop disent la même chose, hein, Nicolas là, qui a quitté Montpellier pour Metz, c'est un des principaux écueils dont il parle, il dit "je regrette énormément de ne pas avoir travaillé davantage à la mixité sociale". Et c'est compliqué, il faut aller vers les gens, il faut les légitimer vis-à-vis de cet engagement associatif. On a fait quelques percées avec ça, mais c'est long.

La définition de l'offre de produits contient un double enjeu : répondre aux attentes et aux demandes des membres actuel·les de l'organisation, majoritairement issu·es de classes moyennes et supérieures ; et ne pas s'y restreindre pour éviter d'être normatif en matière d'alimentation afin d'espérer voir évoluer le profil des membres grâce à la promesse de prix bas. Comme pour le lieu d'implantation du magasin, la volonté d'être accessible aux classes populaires s'accompagne d'une représentation sociale de leurs modes de consommation qui s'incarne directement dans la stratégie poursuivie par les collectifs à l'origine des projets. Or, tous les projets rencontrés qui ont élargi leur gamme de produits en espérant voir évoluer le profil social de leur clientèle s'accordent sur l'échec de cette stratégie. Bien qu'elle ait pu favoriser l'accès à un public étudiant, les classes populaires sont pour l'heure absentes des rayons de ces magasins.

Cette absence semble être le fruit d'un présupposé qui s'appuie sur une représentation erronée des modes de consommation des classes populaires. Se déplaçant principalement en voiture, ceux-ci consommeraient des produits transformés à bas coût en un seul et même lieu de commercialisation. Pour les dirigeant·es de projet de supermarché coopératif et participatif, comme le sous-entend Stéphane, dirigeant de La Chouette, le poste alimentaire serait délaissé par les catégories populaires. Or, plusieurs enquêtes sur les budgets de familles montrent au contraire qu'il s'agit d'un poste prioritaire, là où le paiement du loyer peut être relayé par exemple (Perrin-Heredia, 2011 ; Cottureau & Marzok, 2012). Les femmes de classes populaires, à l'image de Fatima dans l'ouvrage *Une famille andalouse*, sont proactives dans la

gestion du budget dans la mesure où l'utilisation de compétence et le recours à des stratégies de dépenses s'apparentent à un véritable travail domestique de l'argent. Cela passe notamment par la recherche de « bons plans » afin de réaliser des économies au sein du foyer, tel qu'une veille permanente du marché local pour acheter des biens au meilleur prix, avec de l'achat de gros, de l'autoproduction d'objets ou encore une utilisation optimale des provisions disponibles (Cottureau & Marzok, 2012). De plus, les stratégies en matière de consommation pour les femmes de classes populaires ne se cantonnent pas à l'achat et au paiement de biens. Comme le relève le collectif Rosa Bonheur l'accès aux colis alimentaires ou la participation à des ateliers de fabrication d'objets ou culinaires des centres sociaux sont également des activités qui permettent de bénéficier de formes de rémunérations en nature (autoproduction, récupération, gratuité) (Collectif Rosa Bonheur, 2017). La logique « tout sous le même toit » n'est pas celle du public visé dont, au contraire, le travail de consommation repose sur la diversification des lieux d'approvisionnement. En outre, l'inclusion d'une gamme de produits conventionnels et notamment de produits de marques multinationales semble en décalage avec les pratiques de consommation des classes populaires. Comme le souligne Ana Perrin-Heredia dans son enquête sur « une zone urbaine sensible » au sujet des structures d'encadrement des budgets domestiques et les pratiques de consommation et de gestion de budget de ses habitant·es, les femmes qu'elle rencontre réalisent majoritairement leurs achats dans des magasins *hard discount*, tels que Lidl ou Aldi, et s'abstiennent d'acheter des produits de marque ou qu'elles jugent de qualité : « nous le Coca-Cola, le vrai, c'est une fois dans l'année » (Perrin-Heredia, 2013). Ce renoncement ne résulte donc pas d'un défaut de connaissance quant aux vertus (gustatives, sanitaires, environnementales ou sociales) de ces produits, mais bien d'une stratégie ascétique guidée par un travail de l'argent. Ces femmes font preuve d'une discipline basée sur l'autocontrainte visant la maîtrise du budget domestique.

Ainsi, à partir de la littérature sur la consommation des classes populaires, on décèle un décalage entre les systèmes de valeurs et de représentations qui guident la stratégie des projets de supermarché coopératif et participatif d'un côté et ceux qui sont propres aux classes populaires de l'autre. Ce hiatus joue dans les difficultés que rencontrent les projets de supermarché coopératif et participatif dans leur quête pour rendre les alternatives alimentaires plus inclusives socialement.

II.3. Quand la qualité supplante la promesse de diversité

Si tous les dirigeant·es de projets de supermarché coopératif et participatif s'accordent pour lutter contre la précarité alimentaire qui touche les classes populaires, l'adoption du principe de non-exclusion pour constituer la gamme de produits reste assez clivant. Ces clivages, au sein des organisations et entre elles, sont d'autant plus marqués lorsqu'il s'agit d'inclure des marques de multinationales ayant été la cible de campagnes de boycott ces dernières années (comme Nutella ou Coca-Cola par exemple).

Guy, 67 ans, ancien cadre commercial, dirigeant de Alpar, supérette coopérative implantée à Annecy qui compte 400 membres et emploie une salariée

Il y a eu, il y a eu des débats avec des gens qui voulaient faire que du bio. Et bah ces gens-là sont partis parce qu'il y avait une majorité qui était, qui était à dire "bah si on refait un Biocoop, à quoi ça sert quoi ?". Et que l'idée, c'est que si on veut être inclusif et bah il faut que tout le monde puisse se nourrir.

Deux positions s'affrontent alors, soit les personnes considérées comme « puristes » quittent l'organisation en raison de désaccord politique quant à la politique-produit conduite comme ce fut le cas à Alpar, soit cette dernière est adaptée de manière à inclure des considérations morales et éthiques dans la composition de la gamme de produits, ce qui aboutit souvent à la définition d'une charte comme à Scopéli.

Encadré 7 – Scopéli

Le projet nantais émerge au sein d'un cercle amical en mars 2016, « à l'heure de l'apéro » précise le site internet de l'organisation, mais ne donne pas plus de détails sur les conditions d'émergence du magasin¹⁴⁸. Il se trouve que les personnes à l'origine du projet n'en sont plus membres aujourd'hui. Trois dirigeant·es actuel·les du magasin, rencontré·es à l'occasion de l'entretien réalisé dans les locaux du supermarché, m'ont expliqué que le projet est né au sein du réseau de la monnaie locale, Retz'L et dans la mouvance de La Louve suite à la lecture d'articles et au visionnage du film Food Coop. L'association qui a porté ce projet de supermarché coopératif et participatif est « La Cantine des Faizeux et des Colibris ». Ses membres ont organisé des réunions d'information pour recruter de nouveaux membres et ont engagé la recherche d'un local pouvant accueillir le magasin.

En 2017, le local qui accueillera le futur magasin a été trouvé à Rezé, au sud de Nantes. Ce bâtiment de 4 000 m², qui autrefois était une salle de fitness, est la propriété de la métropole de Nantes depuis la liquidation judiciaire de l'entreprise. Voué à la démolition, le bâtiment est dans une zone d'aménagement concerté (ZAC). Son occupation par l'association est donc éphémère, mais était la seule opportunité immobilière du collectif à l'époque. Les membres

¹⁴⁸ Source : site internet de Scopéli, www.scopeli.fr/le-concept/

à l'origine du projet de ce supermarché coopératif et participatif ont ainsi réalisé d'importants travaux de rénovation pour que l'aménagement du lieu soit adapté à ses nouveaux usages et qu'il soit mis aux normes pour accueillir du public. D'un point de vue juridique, le projet s'est doté d'une SAS coopérative de consommation pour gérer le magasin alors que l'association quant à elle conserve une ambition plus large de promotion de l'alimentation biologique, locale et zéro déchet, notamment au travers d'un tiers-lieu.

En parallèle de la rénovation du bâtiment, l'organisation a engagé une phase « labo marché » afin d'accroître au fur et à mesure le volume de références proposé dans le magasin. Au début de cette phase il n'y avait pas de vente en libre-service, les membres du projet réalisaient leurs commandes sur internet et venaient la retirer lors des distributions organisées dans l'enceinte du local. Ensuite la formule a évolué sous forme de « marché » accessible sur des journées spécifiques où les membres pouvaient réaliser une partie de leurs courses, principalement sur des produits secs et des fruits et légumes. À l'arrivée de vitrines réfrigérées, la gamme proposée s'est de nouveau élargie pour proposer des produits frais. Le supermarché a ainsi été inauguré en avril 2019, et s'établit sur une surface de vente de 500 m² aujourd'hui. Au vu de ces volumes conséquents, le projet nantais a fait évoluer la superficie de son magasin sans avoir besoin de déménager.

À l'origine du projet, certain·es des fondateurs et fondatrices souhaitaient créer leur emploi en rejoignant l'équipe de sept salarié·es qui était pressentie pour 2018. Mais suite à des erreurs de prévision, notamment du point de vue financier, les procédures de recrutement ont été entravées au cours de cette période ce qui a mené à une crise de gouvernance. Il se trouve que plusieurs membres bénévoles se sont opposés à la salarisation des fondateurs et fondatrices avec la volonté « d'en faire et que ça reste un projet citoyen et pas une SCOP pilotée par ses salariés et par ses fondateurs¹⁴⁹ ». Et finalement, trois salarié·es ont été embauché·es en fin d'année 2018 suite à un processus de recrutement minutieux valorisant une « démarche d'éducation populaire et de bienveillance » plutôt que des compétences gestionnaires spécifiques. Ces trois personnes, toujours en poste aujourd'hui, étaient membres de Scopéli, mais aucune ne faisait partie du groupe fondateur.

 LOCAL 50% des références viennent de Loire Atlantique, 25% des départements limitrophes.	 BIO Plus de 90% de notre offre alimentaire est en bio et nous respectons la saisonnalité.	 ETHIQUE C'est le producteur qui fixe son prix de vente selon ses coûts de revient, lui garantissant une rémunération décente.	 ZÉRO DÉCHET Nous incitons au vrac, limitons les suremballages, encourageons la consigne, et recyclons au maximum.

Source : site internet de Scopéli, www.scopeli.fr/

¹⁴⁹ Extrait d'entretien avec trois dirigeant·es de Scopéli : Armand, 37 ans, Anaïs, 33 ans, et Pascal, 65 ans.

Ainsi, une des particularités du supermarché nantais est que bien qu'il s'inspire largement de La Louve, compte 2 700 membres et emploie trois salarié·es, ses membres sont très critique vis-à-vis de la politique-produit conduite par le supermarché parisien. Scopéli est le seul projet de supermarché coopératif et participatif, à notre connaissance actuellement, à détenir la certification biologique. Sur son site internet, l'organisation nantaise défend une démarche locale, biologique, éthique et zéro déchet comme en témoigne l'infographie ci-dessus, et s'oppose à la commercialisation de produits conventionnels.

La définition de la politique-produit cristallise de nombreux conflits en interne des projets. Comme l'explique Romain, 33 ans, l'un des dirigeant·es de La Cagette, la gamme évolue avec le développement du magasin et l'intégration de nouveaux membres, ce qui peut être source de tensions, notamment lorsqu'il s'agit d'intégrer des produits de marques de multinationales comme Coca-Cola ou Nutella.

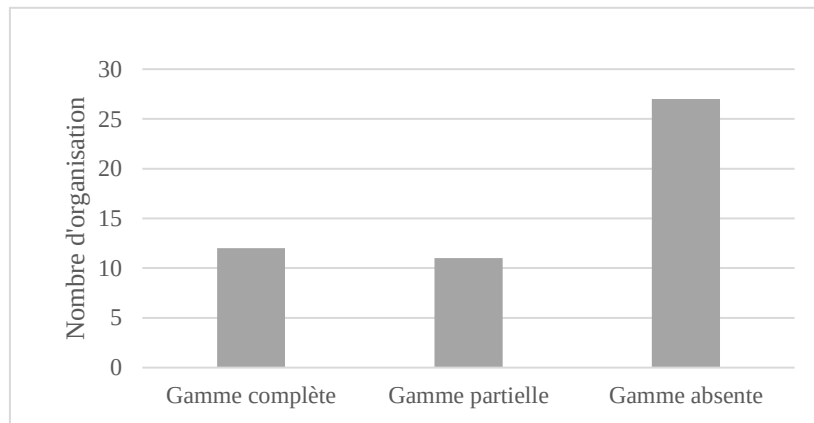
Romain, 33 ans, diplômé d'une école d'ingénieur et d'un master d'ESS, dirigeant salarié de La Cagette, supérette coopérative implantée à Montpellier qui compte 3 700 membres et emploie sept salarié·es

- Concernant votre gamme de produits du coup, vous développez une gamme conventionnelle?
- Oui, ouais, ouais. On a 70 % de produits bio dans le magasin, 30 % de conventionnel, c'était... ça faisait partie hein des, des fondamentaux du projet, c'est... on ne voulait pas avoir une gamme 100 % bio. Après au début du projet, on avait quand même essentiellement du bio, c'est au bout de un an, qu'on a fait rentrer notre premier gros grossiste, de marque nationale plutôt, CodiFrance, c'est l'équivalent de Diapar en gros, voilà. Et, et on a un autre gros fournisseur dans le coin plutôt, qui s'appelle DistriSud qui nous fait pas mal de yaourts au premier prix, des choses comme ça, les fromages... Donc, ouais non la gamme elle suit, elle s'est stabilisée maintenant sur du 70/30, mais euh... ça marche, ça se vend en fait, c'est bien parce que ça permet de s'ouvrir aussi à l'extérieur. [...] Il y a quand même des gens qui nous ont... qui nous sont tombés dessus plusieurs fois : "t'as du jambon Herta !" des fois qui arrivait, ou des trucs comme ça, mais suite à des demandes produits. Nous on respecte la volonté des, des demandes produits quand on peut les rentrer. Néanmoins, je pense que... s'il y a, s'il y a du Nutella ou du Coca en rayon, on en a eu une fois parce qu'il y a eu une erreur de livraison, et du coup on l'a quand même gardé, on l'a mis à moins 20 %, et il y a des gens qui ont pété les plombs, en disant "c'est quoi ce délire ?". Nous [les salariés] on était morts de rire de voir ça.

Dans le cas de La Cagette les contestations de membres ayant résulté de la présence de Coca-Cola en rayon suite à une erreur de livraison sont présentées comme anecdotiques et tournées en dérision dans la mesure où avoir une diversité de gamme fait partie de l'essence du projet depuis le début. Mais pour d'autres projets, comme le soulignait précédemment Stéphane au sujet de La Chouette, cette composante du projet issue de l'expérience de la PSFC et de La

Louve est parfois remise en cause, ce qui se traduit par des divisions à l'échelle du réseau en raison d'une absence de consensus sur la politique-produits à suivre.

Figure 4.7 – La gamme conventionnelle dans les projets de supermarché coopératif et participatif



Source : autrice, données issues de l'enquête menée de novembre 2021 à août 2022 (63 enquêté-es pour 50 organisations représentées)

Si certain·es dirigeant·es revendiquent ouvertement une stratégie « diversité » dans le sillon de La Louve, d'autres préfèrent établir des « chartes produits » afin de favoriser la distribution de produits biologiques, équitables, sans emballage et/ou locaux. Sur l'ensemble des organisations étudiées, à peine plus du quart (13 sur 50) propose plusieurs gammes, dont une déclinaison constituée de produits conventionnels, dix élaborent une gamme partielle de produits conventionnels, souvent par contrainte de taille, composée principalement de produits dits de première nécessité comme les pâtes ou le riz, et plus de la moitié (27 sur 50) ne propose pas de gamme conventionnelle, premier prix, issue de l'agro-industrie (figure 4.7). Ces disparités s'expliquent, là aussi en partie, par des stades d'avancement différents dans le cycle de vie du projet : les épiceries sont davantage contraintes que les supermarchés, en raison de leur taille, ce qui les conduit à se conformer aux attentes de leur clientèle actuelle plutôt qu'à élargir de suite leur offre de produits pour convenir à de futurs profils d'acheteurs et d'acheteuses.

Mais pour certains projets, le choix de ne pas proposer d'offre conventionnelle résulte d'une réorientation de la stratégie depuis la création. Critiques vis-à-vis de la politique-produit des grandes surfaces conventionnelles, les membres de ces organisations ont fait le choix de bifurquer pour privilégier la distribution de produits sélectionnés pour leurs vertus sanitaires, environnementales et sociales supposées vis-à-vis de leurs modalités et de leurs conditions de production (labellisés ou non). C'est notamment le cas de Scopéli, qui est le seul magasin du réseau au format supermarché qui ne propose pas de produits conventionnels (voir encadré 6).

Comme le décrit Armand, 37 ans, finalement la politique-produit à l'origine de la composition de la gamme est extrêmement similaire à celle de Biocoop. D'ailleurs au cours de l'entretien, les trois dirigeant·es rencontré·es à Nantes, cherchaient davantage à se distinguer de La Louve que d'autres alternatives alimentaires.

Armand, 37 ans, diplômé d'une école de commerce, dirigeant de Scopéli, supermarché coopératif implanté à Nantes qui compte 2 700 membres et emploie trois salarié·es

Le type de supermarché, en termes de produits que... La Louve, si on prend la comparaison avec La Louve... elle n'a pas comme première itération une sélection de produits biologiques, nous c'est le cas. On s'autorise... En fait, la mission de Scopéli est de défendre une alimentation saine auprès du plus grand nombre [...] L'angle que nous on a choisi, comme première itération, c'est le biologique ou amener l'agriculteur à aller vers le biologique, on accueille aussi des produits en conversion [...]. Il y a toujours le combat biologique/local, le local c'est la deuxième itération, c'est-à-dire qu'on va chercher le produit le plus près possible, et on se rajoute une troisième itération, qui est un énorme distinguo d'avec La Louve, qui est d'être au plus près du producteur.

Les entretiens réalisés ont permis de discuter des stratégies poursuivies par les différents collectifs, et de déceler lesquels avaient pour objectif de proposer une profondeur de gamme avec une déclinaison conventionnelle pour chaque type de produit. Chaque enquêté·e était amené·e à expliquer les choix et les orientations prises au sein de l'organisation au sujet de la sélection des produits.

De manière à mettre en exergue d'éventuels clivages, des affirmations leur ont été formulées et ils et elles étaient invité·es à se positionner sur une échelle de 1 à 10 : 1 signifiant que la philosophie du projet est en désaccord profond avec l'affirmation formulée, tandis que 10 est la manifestation d'une totale adhésion. L'affirmation sur laquelle l'analyse porte est volontairement cynique et vise à déceler des accointances ou au contraire des réticences vis-à-vis de produits agro-industriels, de marques multinationales, qu'on retrouve dans les GMS, à savoir : « il est exclu que le magasin intègre du Coca-Cola ou du Nutella dans sa gamme de produits¹⁵⁰ ». Au sein de la population, comme le présente le tableau 4.8, plus de la moitié (30 sur 50) a donné pour chiffre 9 ou 10, ils et elles sont donc farouchement opposé·es à la présence de ces produits au sein de la gamme. Huit ont donné un chiffre compris entre 6 et 8, cela signifie qu'ils et elles sont plutôt d'accord avec l'exclusion de ces produits. Et 12 au contraire manifestent un refus d'exclure par principe ces produits s'ils sont consommés par les membres,

¹⁵⁰ Ces produits ont été choisis en particulier, car au cours de l'enquête à SuperQuinquin, ils sont régulièrement présentés comme des lignes rouges par certains membres, dans le sens où ce serait un motif de désertion du projet.

ce qui représente 24 % de la population. Six ont donné un chiffre entre 3 et 5, et les six derniers 1 ou 2, ce qui témoigne d'un désaccord profond.

Tableau 4.8 – Politique-produits des projets de supermarché coopératifs et participatifs : le cas du Nutella et du Coca-Cola

Exclusion Nutella / Coca	Population	Magasins
D'accord	30	SuperCoop, Scopéli, Ekosyst'M, Breizhicoop, Gem la coop, Alpar, Ostokop, Les 400 Coop, La Grande Épicerie Générale, Lalouet coop, La coop des Dômes, La Coop des Vénètes, L'Éléfàn, Pop la coop, Le Baudet, Hendaïkoop, Court Circuit 21, La CLAC, Coquelicoop, La Cambuse, La Marcasserie, Cooplicot, Les Oies Sauvages, Coop la Meute, Coop 14, La Cerise sur le Gapeau, Niceccop, La Coopérette, La Frenchoop, Larrunkoop
Plutôt d'accord	8	Coopalim, La Mouette, SuperCafoutch, Roch'Coop, Demain, Chaudron Coop, Ticoop, La Fourmilière
Plutôt pas d'accord	6	La Cagette, La Coop sur Mer, La Chouette, Coop'Cot, Les Fourmis Sarthoises, La Source
Pas d'accord	6	La Louve, La Gabare, SuperQuinquin, T'as Meilleurs Temps, Graoucoop, La Caravane
Total	50	

Source : autrice, données issues de l'enquête menée de novembre 2021 à août 2022 (63 enquêtées pour 50 organisations représentées)

Ainsi, pour la majorité des organisations étudiées, des critères moraux et éthiques interviennent dans le processus de création de la gamme. La sélection des produits est guidée par une recherche de qualité au sens double, à la fois vis-à-vis de ses caractéristiques incorporées (nutritionnelles, gustatives ou encore sanitaires) et vis-à-vis de ses conditions de production (rémunération, épanouissement, autonomie) dans le sens où celles-ci seraient « bienfaitrices » pour les producteurs et productrices (Perrette, 2024). Des arbitrages qui ne sont pas complètement absents des organisations qui souhaitent introduire une gamme de produits conventionnels puisque malgré la recherche de prix bas, certaines refusent toutefois d'intégrer des produits de marques multinationales, ciblées de façon récurrente par des campagnes de boycott. De plus les autres gammes sont sélectionnées selon des critères spécifiques et parfois la présence de produits agro-industriels résulte d'une stratégie d'appel (comme celle de la grande distribution exposée dans le chapitre 2). Dans ce cas, le but est d'attirer une population aux revenus modestes et de l'amener à modifier ses pratiques de consommation en côtoyant le magasin et ses membres, soit d'engager un processus d'acculturation. Ainsi, bien que la recherche de la diversité divise au sein du réseau, toutes les présentations orales et écrites de ces projets accordent une importance à la « qualité » des produits.

En l'absence de charte commune (comme pour Biocoop) et ce malgré le travail de définition élaboré par les membres du supermarché parisien, il est important de considérer que les organisations étudiées sont en premier lieu des projets collectifs et à ce titre on assiste à des bifurcations et des ajustements locaux en fonction des sensibilités des membres (voir chapitre 3). Même si Tom Boothe, comme d'autres porteurs et porteuses de projets rencontrés, insiste parfois de manière véhémence sur l'importance de trouver « tout sous le même toit », on constate dans les faits que la composition de la gamme de produits divise au sein du réseau. Mobiliser la mixité sociale pour légitimer une politique-produit similaire à celle des GMS et non à celle des Biocoop ne fait pas consensus. Pour les dirigeant·es en désaccord avec ces choix stratégiques, cela conduit à dresser des frontières en se centrant sur l'offre dans la mesure où la critique porte en partie sur les produits issus de la grande distribution. Ces divisions mises en exergue par l'invocation de Biocoop participent à interroger les fondements du modèle des supermarchés coopératifs et participatifs et par là même la pertinence du périmètre du réseau étudié (voir chapitre 7). Des interrogations et des divisions qui se retrouvent au sujet des modalités d'approvisionnement des projets de supermarché coopératif et participatif.

III. Du volume pour des prix bas

Alors que les documents de La Louve promeuvent le recours aux plateformes logistiques pour des raisons d'efficacité (voir chapitre 1), il se trouve qu'au cours de l'enquête la volonté de favoriser le lien entre consommateur·ices et producteur·ices a parfois été mobilisée par les dirigeant·es pour légitimer l'émergence de projets de supermarché coopératif et participatif. Cela se manifeste notamment par la formulation de critiques et de registres de justification similaires à ceux des circuits courts alors même que la rationalisation et la mutualisation logistique sont centrales dans la conduite d'une stratégie « volume » et « diversité ». Pour rendre compte des tensions qui structurent le réseau sur la question de la « proximité », l'analyse se centre sur deux caractéristiques des circuits courts, à savoir : le canal d'approvisionnement favorisé (direct producteur·ices ou plateformes) et la distance géographique entre le lieu de production et le lieu de distribution (Chiffolleau, 2019). La mention notamment du réseau de magasins de proximité Monépi est en ce sens symptomatique des divisions qui traversent le réseau étudié. Les Épis étant des magasins participatifs, certains projets de supermarché coopératif et participatif s'en rapprochent, quitte à s'y confondre comme c'est le cas pour Gem la coop (voir encadré 8).

III.1. Le spectre de Monépi

La deuxième figure-repoussoir identifiée est le réseau Monépi dont les magasins, les Épis, pourraient être qualifiés de « proximité ». Issus de la philosophie des circuits courts alimentaires, ces magasins associatifs et participatifs s'approvisionnent en direct des producteurs et productrices et encouragent la consommation de produits locaux. Dans le cas présent, cette solution distributive est présentée comme complémentaire aux circuits de distribution alimentaire dominants et non comme un substitut à la grande distribution, une ambition qui la distinguerait de la vocation des supermarchés coopératifs et participatifs.

III.1.a. Les Épis, des magasins participatifs de proximité

L'Épi castelfortain est le premier à voir le jour dans la commune de Châteaufort dans les Yvelines, qui compte 1 434 habitants en 2017 d'après l'INSEE¹⁵¹. C'est en 2016, sous l'impulsion de la municipalité, qu'une consultation citoyenne est mise en place pour remédier à l'absence de commerce alimentaire dans le village. La mise à disposition d'un local permet alors de constituer une gamme de produits visant à répondre aux attentes des familles adhérentes au projet dans un souci de promotion des produits locaux. Ainsi, à Châteaufort, le collectif, accompagné d'élus de la commune¹⁵², se met en branle pour ériger une solution distributive à destination des habitant·es, comme en témoigne l'extrait de l'article de presse suivant.

« Le petit groupe de gourmands choisit ensuite de privilégier l'approvisionnement local (dans le Parc et sur le Plateau de Saclay), de sélectionner des producteurs en direct lorsque c'est possible, d'opter le plus souvent pour le bio, de ne proposer qu'une seule marque par produit. *"Les rayons yaourts des supermarchés donnent le tournis, ici c'est plus simple, on n'a qu'une seule référence"* précise Alain. Pendant les diverses réunions, sont débattus les jours d'ouverture, le fonctionnement général de l'épicerie, la répartition des tâches... En quelques mois, 80 familles rejoignent le projet. [...] Sur le grand *planning* partagé en ligne, les uns s'inscrivent pour la comptabilité, les autres pour la logistique, d'autres encore pour tenir les permanences de l'épicerie qui est aujourd'hui ouverte 14 heures par semaine. *"Chacun est tenu de rendre deux heures de services par mois, explique Alain, ce n'est presque rien"*. Les membres doivent aussi s'acquitter d'une adhésion modique (30 € par an, 15 € pour les familles monoparentales) et alimenter par avance leur portemonnaie électronique avant de pouvoir commander. *"Cela nous permet d'avoir toujours de la trésorerie"*. Toute cette mécanique est particulièrement bien conçue

¹⁵¹ Source : données INSEE « population 2017 »

¹⁵² Alain Pouillot, l'un des fondateur·ices de l'Épi castelfortain puis de Monépi, est élu au conseil municipal de Châteaufort durant le mandat de maire de Patrice Pannetier (SE). A sa suite en 2020, c'est l'adjoint Patrice Berquet (Nouveau centre) qui se présente et remporte les élections.

et développée sur le site internet de l'Épi castelfortain. *"On a pas mal de pros de l'informatique dans nos membres, se félicite Alain. Notre site est un millefeuille de choses simples qui, mises bout à bout, forment un outil particulièrement performant".* » (Article d'Hélène Binet pour l'Écho du Parc n°70 (mars-juin 2016), disponible sur le site du parc naturel régional de la Haute Vallée de Chevreuse, www.parc-naturel-chevreuse.fr/histoire-de-lepicerie-participative-chateaufort)

La particularité de la commune de Châteaufort est que bien qu'elle soit à proximité de Paris, et notamment de l'université Paris-Saclay, elle est composée à 90 % de logements individuels et préserve son caractère « villageois » (Bacqué et al., 2016). À ce titre, elle a connu un processus de gentrification passant « du village d'ouvriers à la commune de cadres », puisqu'entre 1975 et 2011 la part des ouvriers et ouvrières est passée de 37,5 % à 5,8 % et la part des cadres et professions intellectuelles supérieures de 12,5 % à 51,3 % (*ibid.*). La population municipale est également particulièrement diplômée puisque selon l'INSEE la population non scolarisée de 15 ou plus de Châteaufort détient à 66,7 % un diplôme du supérieur (dont 35,1 % sont titulaires d'un BAC+5 ou plus) contre 31,9 % pour le cas de la France métropolitaine (dont 11,2 % sont titulaires d'un BAC+5 ou plus)¹⁵³. Une morphologie sociale qui explique en partie l'absence de difficulté pour recruter des « pros de l'informatique » parmi les bénévoles, comme le souligne Alain dans l'extrait de presse précédant.

L'alternative qu'est ici l'Épi castelfortain, que ce soit pour sa mise en place, son fonctionnement et les dispositifs informatiques déployés, est empreinte des représentations et des habitudes (alimentaires et budgétaires) des classes moyennes à supérieures qui peuplent Châteaufort et plus largement le parc et le plateau de Saclay. Le fait de choisir de fonctionner en prépaiement en est symptomatique dans la mesure où, bien que permettant d'assurer de la trésorerie, cette pratique est incompatible avec la gestion d'un budget populaire. Outre les frais d'adhésion à déboursier, l'anticipation nécessaire implique de maîtriser le temps ainsi que les rentrées et sorties d'argent d'une période à une autre. Or en l'absence de stabilité sociale et économique, les classes populaires tendent plutôt à limiter les dépenses préengagées et à jouer sur l'irrégularité pour pouvoir avoir davantage de marge de manœuvre, à l'appui d'une gestion budgétaire quotidienne (Perrin-Heredia, 2011). De même, dans l'article de presse le vaste choix au sein des supermarchés est décrié au profit de la mise en vente d'une seule référence jugée qualitative, ce qui en pratique ne permet pas l'expression d'arbitrages en fonction des prix. À l'aune de ces éléments, la promesse à l'origine de cet Épi est la promotion d'un

¹⁵³ Source : INSEE, RP2020 exploitation principale, géographie au 01/01/2023 – Commune de Châteaufort

approvisionnement local et principalement en direct des producteurs et productrices (biologiques quand c'est possible). Le parti pris de la politique-produit est celui de la qualité plutôt que du prix.

Cette expérience isolée est à l'origine d'une dynamique plus large qui consiste à mettre à disposition la plateforme informatique pour d'autres collectifs qui adhèrent aux principes de l'Épi castelfortain et respectent la charte du réseau (voir Annexe 13). L'appellation Épi renvoi ainsi à des épiceries participatives de proximité sous format associatif. Le magasin est géré exclusivement bénévolement par les adhérent·es de l'association à l'appui de la plateforme informatique, Monépi, « qui sert à la fois de boutique en ligne et d'outil de gestion pour les membres des épiceries¹⁵⁴ ». Le logiciel facilite l'achat des produits puisque l'ensemble des producteurs et productrices partenaires et des produits disponibles sont référencés en ligne, il facilite également les tâches de gestion comme le paiement en ligne, le *planning* participatif, la gestion des adhésions, la logistique et la comptabilité. Y sont proposés des produits locaux à prix de gros dans la mesure où aucune marge n'est ajoutée aux prix pratiqués par le producteur ou la productrice. Ce sont les adhésions des membres qui permettent de financer les dépenses courantes du magasin et l'anticipation de paiement qui permet de constituer le stock. Les locaux occupés par ces collectifs le sont à titre gratuit, soit mis à disposition par les pouvoirs publics, notamment des municipalités, ou par des acteurs privés, comme des associations ou des particulier·es qui mettent à disposition une grange ou un garage. Pour créer un Épi, il faut se rendre sur le site internet où sont mis à dispositions un certain nombre d'outils pour faciliter la démarche, comme des documents de présentation, un modèle de statut, un modèle de règlement, une convention de mise à disposition d'un local, un document pour assurer l'association et le local ainsi que la charte du réseau. Dans une logique de reproduction du modèle, chaque projet s'engage à respecter cette charte et contribue à alimenter la plateforme. Les volontés affichées sont les suivantes :

« Le concept des Épis a la volonté de :

- Concourir à la diminution de l'impact de notre consommation sur l'environnement
 - Faciliter l'accès du plus grand nombre à des produits locaux et de qualité • Soutenir le développement des activités et producteurs locaux, et notamment l'agriculture durable
 - Favoriser la restauration des liens sociaux dans les villages, quartiers et territoires
 - Permettre à chacun de monter et mener son projet participatif selon ses volontés
- Pour être à la hauteur de ces défis, et que le mouvement perdure et se développe, la SAS Monépi, les collectifs responsables des Épis et les producteurs travaillent

¹⁵⁴ Site internet Monépi, www.monepi.fr

ensemble dans la confiance, la transparence, et la solidarité. La présente charte décrit les engagements de ces acteurs du mouvement des Épis, notamment à travers l'utilisation de la plateforme. » (Annexe 13 – Charte du réseau des Épis)

Ce document référence ainsi les engagements de la SAS Monépi qui s'occupe de la gestion de la plateforme et de la promotion du concept, ceux des collectifs responsables des différents Épis français et ceux des producteurs, productrices et fournisseurs partenaires. Pour faciliter la diffusion du modèle et sa reproduction, les outils mis à disposition sont gratuits pour les collectifs et les producteurs et productrices réalisant moins de 10 000 € de chiffres d'affaires par an sur la plateforme. Il s'agit d'une logique incitative pour les consommateur·ices comme les producteur·ices, dans la mesure où les frais de maintenance et de développement sont pris en charge par les « "grands" fournisseurs¹⁵⁵ » à qui une participation financière, de 3 % de leur chiffre d'affaires réalisé au-dessus de 10 000 €, est demandée. Depuis la première expérience de l'Épi castelfortain, le site recense aujourd'hui 350 Épis ouverts ou en construction en France. Pour promouvoir cette solution distributive, l'accent est mis sur la création de lien social, l'accès à des produits locaux à un prix attractif, la faiblesse voire l'absence d'investissements financiers et sur la simplicité des outils mis à disposition pour les collectifs intéressés.

« **Tout est parti d'un constat simple** : les solutions alternatives à la grande distribution sont peu nombreuses et il est actuellement difficile de se procurer des produits à la fois locaux, de qualité, et bon marché, tout en respectant l'environnement.

Certaines solutions existent, tels que les AMAP, les groupements d'achat, les marchés et les magasins de producteurs, mais ces circuits courts sont souvent coûteux en temps et en déplacements. Chacune présente des avantages, et nous avons cherché à les réunir dans un nouveau modèle replacé au cœur des quartiers et villages.

Notre solution : mettre à la disposition de tous un ensemble d'outils informatiques simples pour faciliter la création et le développement d'un réseau de consommation local et durable : le réseau des Épis. C'est un mode de distribution direct et social entre producteurs locaux et citoyens » (Site internet Monépi, www.monépi.fr)

Loin de prétendre à une complétude de gamme, les Épis sont majoritairement implantés dans des zones rurales qui ont été délaissées par le commerce conventionnel et entendent favoriser la proximité entre producteur·ices et consommateur·ices en créant « une communauté intergénérationnelle autour de l'alimentation¹⁵⁶ ».

¹⁵⁵ Charte du réseau des Épis, disponible en ligne sur www.monépi.fr, rubrique « boîte à outils ».

¹⁵⁶ Site internet Monépi, www.monépi.fr/?page_id=7

Cette solution distributive émergente s'inscrit dans la dynamique des circuits courts alimentaires et s'oppose notamment à l'intermédiation qui caractérise la grande distribution. La différenciation vis-à-vis de la grande distribution repose ici à la fois sur les produits et sur le travail puisque ces magasins sont gérés exclusivement par des bénévoles.

III.1.b. « Un supermarché c'est des grossistes »

L'intermédiation au sein de La Louve, et de l'expérience Park Slope Food Coop, est présentée comme essentielle à la réalisation de la stratégie « volume » qui est poursuivie. Du point de vue de la définition administrative des circuits courts – une vente incluant un intermédiaire au plus – les supermarchés coopératifs et participatifs n'en sont pas et les membres de La Louve veillent à s'en distinguer dans leurs productions écrites. Par exemple, dans le document « Créer un supermarché coopératif, par où commencer ? » une mise en garde est formulée au sujet du recours à des producteurs et productrices en direct dans l'épicerie éphémère :

« Surtout, [au] stade de l'épicerie éphémère, ne commencez pas à travailler directement avec des flottes de petits producteurs... ou bien soyez clair avec eux, et avec vos membres : quand vous allez passer au stade du supermarché, vous allez les lâcher – 95 % d'entre eux au moins – comme fournisseur. Voir le document “Le modèle Park Slope” pour des explications plus approfondies sur le besoin de travailler avec des canaux de distribution mutualisés. En bref, à l'échelle d'un supermarché, le travail en direct avec la plupart des producteurs est *impossible* pour le magasin, embêtant ou impossible pour la vaste majorité des producteurs et c'est la démarche logistique la moins écologique imaginable. Il est possible de proposer des produits de certains relativement petits producteurs, mais à condition que le transport et facturation soient mutualisés avec un maximum d'autres producteurs. Commencer à approvisionner son épicerie “test” avec des produits livrés directement par des petits producteurs est tisser une toile de fausses promesses et de malentendus – aux producteurs et à vos membres » (Annexe 11 – Document de La Louve, « Créer un supermarché coopératif et participatif : par où commencer ? »)

Le recours aux producteurs et productrices en direct intervient pour alimenter une déclinaison de gamme locale, pour des produits spécifiques, parce qu'ils sont typiques ou intéressants en termes de prix ou de démarche, mais pas pour constituer l'ensemble de l'offre : le direct et le local sont un complément pour élargir la gamme, mais ne sont pas à l'origine de sa constitution. Pour Arnaud, 62 ans, dirigeant de La Gabare, le recours aux plateformes logistiques est nécessaire pour pouvoir proposer une offre diversifiée, avec une gamme à la fois large et profonde.

Arnaud, 62 ans, chef d'entreprise, notamment dans la restauration rapide, dirigeant bénévole de La Gabare, supermarché coopératif implanté au sud d'Orléans qui compte 1 400 membres et emploie trois salarié-es

Nous, notre modèle économique ne peut fonctionner que si on a une part de conventionnel, si on travaille avec des grossistes, avec des plateformes. Pourquoi je dis ça ? C'est qu'en fait on s'aperçoit qu'année après année, enfin nous on est dans la troisième année, il y a une évolution des comportements. C'est-à-dire que c'est une espèce d'éducation responsable, et d'éducation... comment dire... de révolution lente. C'est-à-dire que c'est un modèle radical, exclusif d'un certain nombre de produits et de références... Mais on voit que le fait d'avoir un peu un équilibre de ces gammes amène les coopérateurs à évoluer sur leur mode de consommation. [...] Et donc en fait, quand on... ce que je pense c'est qu'on peut pas se passer des grossistes et des plateformes parce qu'on a une grande part de produits dits conventionnels demandés, des prix nécessaires, et donc d'avoir une offre assez large, qui fait que les gens arrivent à faire toutes leurs courses. Mais si on devait répondre que à ceux qui excluraient ces produits-là... ben d'abord on ne pourrait pas le traiter sur notre superficie, il faudrait qu'on retravaille nos rayons, aujourd'hui on a 700 mètres linéaires, on aurait peut-être besoin que de 150 ou de 200. Donc l'offre aujourd'hui elle n'existe pas hors les plateformes et les produits conventionnels, elle n'existe pas aujourd'hui dans le local, dans le bio, ou dans les circuits courts...

De plus, dans la poursuite d'une stratégie « volume » et avec pour objectif d'être un substitut à la GMS, la réduction des coûts, logistiques et salariaux, est constitutive du modèle. Pour Nicolas, 43 ans, dirigeant de Graoucoop à Metz, il n'est pas possible de décorrélérer l'approvisionnement par des plateformes du format supermarché qui est visé, pour lui : « il n'y a pas de débat, un supermarché, c'est des grossistes ».

Nicolas, 43 ans, ancien consultant pour la grande distribution, dirigeant salarié de Graoucoop épicerie associative implantée à Metz qui compte 290 membres

- Il n'y a pas de débat, un supermarché c'est des grossistes, il faut arrêter. Pour moi cette fausse question de grossistes contre producteurs, c'est pas une question. Un approvisionnement c'est des grossistes aujourd'hui, ça marche comme ça, ou alors tu fais une boutique de producteurs, ça c'est autre chose ça, c'est un autre projet [...] Enfin... pardon, je, je n'en reviens toujours pas qu'aujourd'hui des gens se posent la question dans le montage d'un SUPERMARCHÉ coopératif, de ne pas avoir de grossistes.
- Ce qui revient souvent dans les entretiens c'est : on est contraint, mais on fait en sorte d'éviter au maximum, dès qu'on peut éviter, on évite.
- Mais pourquoi ?
- Ce serait plus vertueux de passer par du direct.
- Ah bon ? Tu as 50 mecs qui viennent avec leurs camionnettes en diesel te livrer c'est plus vertueux ? En terme écologique, non, mais pose toi la question, la logistique, personne ne pense à la logistique, réfléchissez les mecs, et les meufs. C'est, c'est vertueux ? Tu as un supermarché, tu ne vas pas aller chercher les produits chez le producteur !

L'efficacité logistique et la contre-argumentation écologique dont il est question ici font directement référence aux positions de La Louve quant à la question de l'approvisionnement présentées dans le chapitre 1 (voir Annexe 9). D'ailleurs, l'organisation parisienne a rédigé un mail de réponse automatique pour décliner les propositions de petits producteurs et productrices qui aimeraient être référencé·es dans le magasin. Elle indique justement qu'à « la différence de petites boutiques, d'Amap, de groupements d'achats ou autres, La Louve offre une gamme très large de supermarché (5 500 références aujourd'hui, 8 000 à terme) » et ajoute « cette grande quantité de produits et le nombre très réduit de salariés ne nous permet pas, sauf cas particulier, de traiter en direct avec des producteurs » (voir Annexe 14). À la fin de ce mail, qui revient sur les caractéristiques et les contraintes logistiques du magasin, La Louve adresse des contacts de grossistes en conseillant aux producteurs et productrices qui les sollicitent « de se rapprocher de grossistes afin que ces grossistes puissent éventuellement référencer leurs produits ».

L'organisation productive de La Louve ne permet pas de tenir une promesse de proximité dans la mesure où elle repose sur de l'intermédiation et la réalisation d'économies d'échelle. Si la grande distribution est source de critiques, la fonction d'intermédiaire, elle, n'est pas en cause. Pour Jade, 61 ans, dirigeante du Chaudron Coop, il faut réconcilier les consommateurs et consommatrices avec cette fonction dans la mesure où cette catégorie regroupe des réalités bien différentes. L'intermédiation n'est pas perçue comme problématique en soi, mais elle pose la question de la répartition de la valeur et du consentement à l'échange de chacun des maillons de la chaîne.

Jade, 61 ans, ancienne cadre commerciale, dirigeante bénévole du Chaudron Coop, supérette coopérative implantée à Le Chesnay-Rocquencourt qui compte 390 membres et emploie une salariée

- Je trouve qu'on joue notre rôle parce qu'il n'y a pas mal de coopérateurs quand ils rentrent, ils imaginent qu'ils vont trouver que du local et que du circuit court, et qui, peu à peu, se rendent compte que le grossiste ce n'est pas un gros mot. C'est pas tabou et que ça fonctionne. Ça concerne bien souvent des nouveaux coopérateurs. Ils disent : "Comment ! On a des oranges d'Espagne ? (rire) ou comment ! On est passé par un grossiste pour acheter du café ?" Ben oui.
- Comment tu expliques que pour certains c'est un gros mot ?
- Mais c'est ceux qui sont le plus engagés dans le... l'indépendance vis-à-vis de l'agro-industrie et la grande distribution. C'est ceux qui sont en lutte contre la grande distribution et pour eux : grossiste = grande distribution, il y a un amalgame. C'est quand ils... C'est quand ils comprennent que tous les grossistes ne sont pas les plateformes d'achats de la grande distribution qu'ils sont réconciliés avec ce concept-là.

L'enjeu souligné par Jade est de dé-fétichiser la marchandise afin que les consommateurs et consommatrices prennent conscience de la valeur créée à chaque étape de production (Galluzzo, 2020). La participation à l'activité économique des membres et la mise en visibilité de la logistique du magasin sont censées leur permettre de situer le produit dans son environnement ainsi que de comprendre les difficultés et les problématiques de chaque acteur et actrice composant la chaîne de valeur. Il ne s'agit pas de rompre avec les étapes et les intermédiaires des systèmes alimentaires, mais plutôt de les visibiliser, comme le soulignent les dirigeantes de La Source, Hafsa, 28 ans, et Sarah, 38ans.

Hafsa, 28 ans, dirigeante salariée, et Yousra, 38 ans, cadre commerciale, dirigeante bénévole de l'épicerie coopérative La Source implantée à Paris¹⁵⁷

- Il y avait quand même le truc de dire, la chaîne alimentaire, le supermarché ce n'est qu'un bout, la distribution c'est qu'un bout [dit Hafsa]. La chaîne alimentaire c'est production, transformation, distribution et du coup on veut visibiliser ce truc-là. [...]
- C'est pour recréer de la proximité [ajoute Yousra] sur toute la chaîne alimentaire, qui a été invisibilisée aujourd'hui avec le système standard, qui est complètement a-territorialisé, enfin, il y a aucun ... Parce que toi, tu es consommateur quand tu vas acheter chez Leclerc, Aldi en face ou machin, c'est très compliqué d'avoir une visibilité sur où est fait ton produit, qui, comment il est fait, où est ce que, voilà, de quelle façon il est fait et pourquoi il est à ce prix-là, qu'est-ce que tu payes dedans, etc. [...] Pour nous c'est important de créer des espaces pour pouvoir discuter sur les autres maillons de ce système alimentaire, qui n'est pas que la distribution.

Ici, la promesse de prix n'est tenue que si le magasin parvient à réaliser des volumes de ventes conséquents qui lui permettent d'effectuer des économies d'échelle. Ce choix en termes d'organisation productive découle directement de la politique-produit conduite et permet de gagner en efficacité logistique. Cela réduit le nombre de fournisseurs avec lesquels travailler et par là même le nombre de commandes à passer et de livraisons à réceptionner, donc le besoin de main-d'œuvre salariée comme bénévole au sein du magasin.

III.2. Quand la proximité supplante la promesse de prix bas

La proximité est un argument de vente et de recrutement de membres présent dans les présentations orales et écrites des projets de supermarché coopératif et participatif. Néanmoins, pour conduire une stratégie « volume » et « diversité », le recours aux plateformes est priorisé.

¹⁵⁷ Au moment de l'entretien, le local commercial venait d'être trouvé et le passage en coopérative venait de s'effectuer donc les dirigeantes n'étaient pas en mesure de me communiquer le nombre de sociétaires.

S'il est possible d'inclure des producteurs et productrices en direct parmi les fournisseurs cela se fait uniquement pour alimenter une gamme locale à la marge de l'offre proposée. Mais cette position est-elle partagée par l'ensemble des organisations du réseau ? Les frontières entre le modèle des Épis et des supermarchés coopératifs et participatifs ne sont-elles pas plus poreuses que ne le laissent entendre les présentations faites par Monépi et La Louve ?

III.2.a. Pour un magasin à « taille humaine »

À l'image du modèle sloanien étudié par Robert Boyer et Michel Freyssenet : « la stratégie "volume et diversité" exige de trouver des moyens qui assurent la croissance continue des économies d'échelle et la maîtrise de diversité partielle des produits » (Boyer & Freyssenet, 2000). Pour le permettre, le modèle repose sur des formes de rationalisation logistique, une rotation rapide des stocks, de larges horaires d'ouverture, une main-d'œuvre abondante, une division du travail, une profondeur de gamme et l'ouverture d'une grande surface de vente selon la logique « tout sous le même toit ».

Dans le cadre de l'enquête, à peine plus de la moitié des initiatives étudiées (27 sur 50) semblent s'inscrire dans une dynamique « volume », semblable aux GMS. Les divergences en matière de politique-produit exposées *supra* reflètent les antagonismes qui subsistent au sujet de la stratégie à poursuivre et des objectifs que se fixent les collectifs. Robert, 68 ans, le dirigeant de La Cambuse, une épicerie comptant 200 membres à Lons-Le-Saunier, une ville de moins de 20 000 habitant·es, m'expliquait ne pas vouloir être comme « les grands magasins » du réseau bien que le collectif à l'origine du projet se soit largement inspiré du modèle porté par La Louve, notamment en faisant leur promotion à l'appui du film Food Coop.

Robert, 68 ans, ancien technicien supérieur dans l'industrie, dirigeant bénévole de La Cambuse, épicerie coopérative implantée à Lons-le-Saunier qui compte 200 membres et emploie un salarié

Toute façon, moi, quand ça devient trop gros, ça, ça me... j'aime bien le côté un peu local, petit. Tous ces grands magasins, La Cagette, enfin tous.... dans ces grandes villes, ils peuvent s'agrandir. Moi, je, je suis, je... si on devait devenir comme ça, moi, moi, moi je m'en vais. C'est pas du tout notre projet.

L'opposition grand/petit est assez récurrente dans les entretiens conduits dans le cadre de l'enquête. Par exemple, Gérard, 66 ans, l'un des dirigeant·es de Court-Circuit 21, une épicerie associative de 150 membres employant une salariée et implantée à Chenôve (Côte d'Or), disait en ce sens « il faut quand même réussir à ne pas perdre son âme quand on fait ce genre de projet ». Le risque souligné par ces enquêté·es est celui de banalisation, c'est-à-dire la tendance

à adopter les modes de fonctionnement des systèmes conventionnels (Le Velly et al., 2016). La crainte exprimée est celle d'une suprématie des contraintes économiques et gestionnaires sur les valeurs défendues par le collectif. Dans cette perspective, l'adoption d'une certaine superficie de vente ou la croissance du nombre de membres serait dommageable pour le projet, comme si passé un certain seuil critique l'alternative ne pourrait plus advenir ou survivre. Comme le soulignent deux dirigeant·es de la supérette associative La Coop des Dômes de Clermont-Ferrand, le projet ne se limite pas à la vente de produits, mais vise à favoriser le lien social et la proximité entre les membres, des objectifs présentés comme incompatibles avec les grandes surfaces jugées « impersonnelles ».

Valérie, 42 ans, ancienne assistante de gestion, et Clément, 33 ans, ancien ingénieur d'étude, dirigeant·es salarié·es de La Coop des Dômes, supérette associative implantée au nord de Clermont-Ferrand qui compte 300 membres

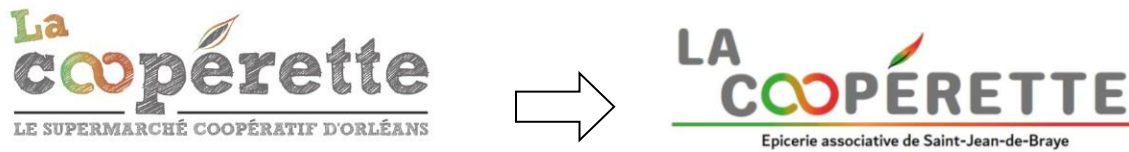
- Et bien pareil, la question s'est posée à un moment donné, c'était pas tranché, on était parti un peu pour, pour évoluer vers un format plus grand [m'explique Clément]. Et puis en fait, on s'est rendu compte qu'il y avait pas forcément l'envie d'aller vers cette voie-là, de la part des, du collectif, pas mal de gens mêmes qui étaient plutôt réticents à l'idée qui disaient : "oui, si ça augmente trop, moi je vois plus l'intérêt", "on se connaîtra plus", "ça devient plus à taille humaine". Voilà, et finalement je crois que ça convient plutôt à tout le monde de rester sur cette dimension-là. Je ne sais pas ce que tu en penses, mais c'est un peu le ressenti que j'ai moi.
- Oui [ajoute Valérie]. Oui, oui je partage. C'est vrai que c'est ce qui fait... parce que c'est pas qu'un magasin, c'est aussi un lieu de vie et si ça devient un supermarché, effectivement ça ne sera plus le même esprit, la même ambiance. Oui, c'est plus impersonnel en fait.
- Oui [confirme Clément]. Et je pense que... une des clés de la réussite de ce type de projet là, c'est aussi de garder une convivialité et un, et ça passe par le fait que les gens se rencontrent, se connaissent à travers ce fonctionnement-là, partagent des moments ensemble, viennent au magasin, pas uniquement pour faire des courses et badger à l'entrée, machin. Enfin voilà, qu'il y ait une dimension un peu qui permet ça. Donc si on devait évoluer, on aurait plutôt été du, du côté d'ouvrir un deuxième lieu, pas dans le même secteur.

Le réseau présente donc des divergences en ce qui concerne les formats commerciaux et les statuts juridiques des organisations. Si pour certain·es porteurs et porteuses de projets, l'horizon supermarché coopératif semble évident, pour d'autres les contraintes matérielles, les orientations politiques ou encore l'investissement de nouveaux membres peuvent être source de bifurcation organisationnelle. Le compromis d'entreprise à l'origine du projet est en ce sens

renégocié à mesure de son développement et conduit à faire évoluer la stratégie et les choix socio-productifs qui en découlent.

Au cours de l'enquête, il n'a pas été rare d'être témoin de l'évolution de la dénomination des projets. C'est notamment le cas de La Coopérette qui se présentait comme un « supermarché coopératif » en 2021 sur son site internet, mais qui depuis a préféré adopter le nom d'« épicerie associative » (figure 4.8).

Figure 4.8 – Évolution du logo et de la dénomination de La Coopérette à Saint-Jean-de-Braye



Source : page Facebook de La Coopérette (www.facebook.com/lesamisdelacoopérette/)

Les projets étant collectifs leur évolution n'est pas linéaire et dépend d'un certain nombre de choix et de variables stratégiques qui sont rarement consensuelles. Si la recherche du prix bas est la promesse originelle, celle-ci tend à être supplantée par d'autres considérations, notamment d'ordre sociales ou environnementales. Au cours des différentes phases de développement, les finalités et l'horizon du projet sont réinterrogés par les membres à l'occasion des assemblées générales, de rencontres intercoopératives ou même dans l'activité quotidienne du magasin. La renégociation des aspects socio-productifs intervient lorsque le collectif est confronté à des conflits quant à la manière de fabriquer l'alternative, qu'ils soient d'ordre pratique suite à des difficultés ou des opportunités concernant le local commercial ou encore à la complexité de recruter des membres par exemple, ou d'ordre éthique notamment, en ce qui concerne la part de produits conventionnels dans l'offre et des modalités d'acheminement des produits.

III.2.b. À la faveur des productrices et producteurs locaux

Pour certains collectifs à l'origine de projets de supermarché coopératif et participatif, comme ceux de Cooplicot ou d'Hendaïakoop, l'un des objectifs affichés est de promouvoir la distribution de produits locaux et l'établissement de partenariats avec des producteurs et productrices en vente directe plutôt qu'avec des revendeurs, les plateformes. La promesse au cœur de ces projets n'est pas celle des prix bas, mais celle du soutien à l'agriculture locale par

la distribution de produits sélectionnés selon des critères éthiques et non exclusivement économiques. Leur but est de développer des débouchés pour de petits producteurs et productrices et de rompre la distance qui les sépare des consommateurs et consommatrices. C'est pourquoi Emmanuel, 68 ans, se réfère à la philosophie des AMAP, issue du système *Teikei*, apparu au Japon dans les années 1970, qui signifie littéralement « mettre un visage sur » (Amemiya, 2011).

Emmanuel, 68 ans, ancien vendeur de produits culturels dans la grande distribution, dirigeant bénévole de Cooplicot, épicerie associative implantée à Moret-Loing-et-Orvanne qui compte 100 membres et n'emploie pas de salarié-e

- Pour vous c'est quoi le souci du coup, à aller vers des grossistes ? Pourquoi vous, vous voulez absolument privilégier le direct...
- Parce que le but, c'était de, nous, de... le magasin était surtout voué à, à aider l'agriculture locale. Philosophie qu'on avait dans les AMAP, je dirais, c'est, c'est, c'est aider, des producteurs locaux, à se faire connaître, à se développer... voilà, et ne pas devenir, je dirais, en fin de compte, juste un bête magasin de revente.

Comme l'expliquent Pauline, 42 ans, et Pascal, 65 ans, pour Hendaïakoop, le recours aux plateformes n'intervient que quand il n'est pas possible de s'approvisionner directement et localement sur certains produits, comme c'est souvent le cas pour l'hygiène ou l'entretien. Qu'il s'agisse de l'épicerie associative d'Hendaye ou de celle de Moret-Loing-et-Orvanne, cette particularité est présentée comme un choix stratégique qui ne repose pas sur une logique d'efficacité logistique. Ici, la proximité est constituante de la « promesse de différence » (Le Velly, 2017a), c'est-à-dire qu'elle n'est pas seulement une modalité de l'échange, mais en est une finalité.

Pauline, 42 ans, actuellement au chômage et Pascal, 65 ans, ancien cadre de la fonction publique, dirigeant-es de Hendaïakoop, épicerie associative implantée à Hendaye qui compte 270 membres et emploie un salarié

- Je crois qu'on a quand même une grande proportion de producteurs locaux, vraiment de petits, petits par rapport à d'autres structures comparables à la nôtre [m'explique Pascal]. Certains qui ont fait le choix de passer quasiment que par des grossistes, ça simplifie beaucoup de choses pour eux. Mais non, nous c'est un choix qui n'est pas celui-là.
- Nous, depuis le début, effectivement, c'était production locale, directe chez le producteur [ajoute Pauline]. Le grossiste n'est là que pour palier.

Là encore on constate l'absence de consensus au sein du réseau au sujet de la sélection des fournisseurs. À l'affirmation « le supermarché coopératif et participatif doit éviter de travailler avec des grossistes pour favoriser l'achat en direct du producteur [ou de la productrice] », plus

de la moitié des dirigeant·es (28 sur 50) répond à l'affirmatif, huit sont d'accord et vingt plutôt d'accord, tandis que 44 % des dirigeant·es désapprouvent (22 sur 50), treize étant plutôt pas d'accord et neuf pas d'accord du tout (tableau 4.9).

Tableau 4.9 – Politique-produit des projets de supermarché coopératifs et participatifs : le cas du recours aux plateformes et aux producteurs en direct

Privilégier les producteur·ices en direct plutôt que les plateformes	Population	Magasins
D'accord	8	Cooplicot, La Marcasserie, La Cambuse, Court Circuit 21, Hendaïakoop, Le Baudet, L'Éléfàn, Les 400 Coop
Plutôt d'accord	20	Scopéli, Ekosyst'M, Coopalim, Larrunkoop, La Frenchcoop, La Mouette, La Coopérette, La Cerise sur le Gapeau, Coop La Meute, Les Oies Sauvages, Coquelicooop, La CLAC, T'as Meilleurs Temps, La coop des Dômes, Demain, Alpar, Ticoop, Breizhicoop, Les Fourmis Sarthoises, Gem la coop
Plutôt pas d'accord	13	La Chouette, Supercoop, SuperCafoutch, Chaudron Coop, Coop'Cot, La Fourmilière, La Grande Épicerie Générale, Lalouet coop, La Coop des Vénètes, Pop la coop, Roch'Coop, Coop 14, Niceccop
Pas d'accord	9	La Louve, SuperQuinquin, La Gabare, La Coop sur Mer, La Cagette, Ostokop, Graoucoop, La Caravane, La Source
Total	50	

Source : autrice, données issues de l'enquête menée de novembre 2021 à août 2022 (63 enquêté·es pour 50 organisations représentées)

L'enquête révèle également que le recours aux plateformes est variable : bien que toutes les organisations du réseau étudié fassent appel à des grossistes pour alimenter ou étoffer leur gamme de produits, certaines le font par choix et commodités alors que d'autres le font plutôt par contrainte et nécessité. Ainsi, sur les cinquante projets enquêtés, 34 % disent privilégier un approvisionnement local et en direct pour favoriser le lien social et la solidarité entre producteur·ices et consommateur·ices (17 sur 50). À titre d'exemple, alors que La Louve travaille avec seulement 55 fournisseurs pour 7 000 références, soit une moyenne de 130 produits par fournisseurs, des épiceries comme Court Circuit 21 ou La Coopérette, s'approvisionnent respectivement auprès de 75 fournisseurs pour 1 300 produits, et 40 fournisseurs pour 550 produits, soit des moyennes de 14 et 17 références par fournisseurs.

L'une des raisons qui explique la conduite d'une politique-produit basée sur la proximité est que certains magasins sont le résultat de l'évolution d'autres formes de distribution en circuit court ou alors ont été initiés par des personnes qui en ont créées ou les côtoient. C'est le cas du couple fondateur de Cooplicot à Moret-sur-Loing, à l'initiative préalablement d'un SEL et d'une AMAP ; mais aussi de la fondatrice de Coop14 qui est à l'origine de l'ouverture du point

de collecte locavore dans le 14^e arrondissement de Paris, ou encore de la dirigeante du Baudet qui a elle aussi créé une AMAP avant d'intégrer le projet de supermarché coopératif et participatif de Poitiers. Une certaine proximité se perçoit donc entre ces projets de supermarché coopératif et participatif et des solutions distributives qui s'inscrivent dans les circuits courts alimentaires. La porosité est telle que certains projets peinent à être identifiés comme des projets de supermarché coopératif et participatif ou comme des Épis par exemple.

Figure 4.9 – Site internet de Gem la coop, rubrique « les autres coop »



Source : site internet de Gem la coop, www.gemlacoop.fr

C'est le cas de Gem la coop à Avignon, qui est sous format associatif, n'embauche pas de salarié·e, utilise la plateforme Monépi, propose exclusivement des produits biologiques et locaux, mais paye un loyer auprès d'un bailleur privé pour son local et pratique une marge. Or, bien que référencée sur le site Monépi comme une initiative de ce réseau, sur son site internet l'organisation revendique une filiation avec La Louve, en disant « s'en être largement inspiré » et en citant également le supermarché coopératif de Toulon, La Coop sur Mer, et la supérette coopérative de Montpellier, La Cagette (figure 4.9).

Encadré 8 – Gem la coop

Le projet Gem la coop a vu le jour après la projection du film FoodCoop dans un cinéma d'Art et d'Essai d'Avignon qui a réuni 250 personnes. Cette projection a été impulsée par

deux Avignonnais qui sont allés en vacances à Paris et ont visité La Louve à cette occasion. Suite à cette visite, ils ont souhaité impulser un projet similaire à Avignon et en ont fait sa promotion à l'appui du documentaire de Tom Boothe.

L'association « Les amis de Gem la coop » a été créée en mai 2018 pour porter la création du magasin coopératif et participatif. Rapidement les premières commissions ont vu le jour, notamment la commission interne qui organisait des réunions tous les quinze jours. À la fin de l'année, une centaine de personnes avaient rejoint le projet. En parallèle de la recherche d'un local pour accueillir l'épicerie, une association de la mairie a mis à disposition son local de manière épisodique afin de permettre la distribution de paniers. Ainsi le projet a connu une phase de groupement d'achat entre 2019 et 2020, avant l'ouverture du magasin. L'arrivée de l'épidémie covid-19 a retardé l'ouverture de l'épicerie. Ce n'est qu'après le premier confinement, en septembre 2020, que la signature du bail a eu lieu et que la phase de travaux et d'aménagement a commencé. D'après les informations recueillies au cours de l'entretien, la maire (PS) soutenait au cours de sa campagne l'ouverture d'une surface alimentaire coopérative ou associative. Des subventions ont alors été accordées, mais dans le contexte local, notamment vis-à-vis des autres commerces implantés sur la commune, il n'y a pas eu d'autres formes de soutien, même en nature. L'épicerie a officiellement ouverte en novembre 2020. Le local est de 120 m² au total et comporte 100 m² de surface de vente. Sous forme associative, le projet n'embauche pas de salarié·e, compte 310 membres, dont seulement une soixantaine y font leurs courses. Une adhésion annuelle de 30 € est demandée aux membres et le coefficient de marge établie s'élève à 10 % pour permettre de couvrir les frais de fonctionnement (loyer et charges). Au niveau de l'offre de produits, il n'y a pas de gamme conventionnelle et l'objectif n'est désormais plus d'ouvrir un supermarché.

Le collectif essaye pour l'heure de stabiliser sa situation économique au format épicerie avant d'envisager un quelconque agrandissement. Comme le souligne l'extrait d'entretien suivant, le projet semble traversé par un flou quant à ses perspectives et sa stratégie, plusieurs fois les dirigeant·es répondaient à mes questions en me disant : « c'est en débat », « ça n'a pas été tranché ». Si à l'origine c'est le projet de La Louve qui a inspiré l'organisation, la rencontre de Jean-Claude Richard (DionyCoop) et du réseau Monépi a bouleversé le développement du projet.

- Ah bah DionyCoop ils sont venus [me dit Christian, 70 ans, formateur]. Je crois que c'est à partir du moment où ils sont venus que ça a commencé, qu'en gros ça a cafouillé. Enfin, c'est mon, c'est mon point de vue, mais c'est, en tout cas, c'est un peu, c'est un peu... comment dire, pas cafouillé, mais...
- [Georgette, 70 ans, ancienne infirmière, rit et poursuit] Il est venu, mais bon, ça a fait émerger un peu des idées nouvelles et qui... voilà ça, c'était un, ça a été un débat, mais qui a pas été tranché. Pour l'instant quand même, on s'attelle à essayer d'avoir vraiment le plus de produits possible, c'est quand même...
- Mais on est sur l'épicerie quoi [ajoute Christian], on est, on est, on est sur le format épicerie.
- On est sur le format épicerie, oui [confirme Georgette].
- Et on est encalminé [reprends Christian], quelque part, on a fait le choix d'un logiciel, enfin, on a fait le choix.... ou l'informaticien, à l'époque, a fait le choix du logiciel Monépi [...] Parce que Monépi, c'est une coopérative qui

fait un logiciel, pour les épiceries, donc ils font à peu près, pas loin de 80 ou 100 épiceries en France.

La volonté de favoriser la distribution de produits locaux et le travail en direct avec des producteurs et productrices a conduit l'informaticien du projet à se tourner vers le logiciel Monépi, et l'apparente simplicité du fonctionnement DionyCoop (ce troisième spectre est présenté dans le chapitre 5) les a détournés de la conduite d'une stratégie « volume » et « diversité ». Cet exemple est assez symptomatique des bifurcations organisationnelles qui peuvent affecter les projets de supermarché coopératif et participatif d'où l'intérêt d'appréhender ces compromis d'entreprise de façon dynamique.

Au sein des organisations où la proximité entre consommateur·ice et producteur·ice est constitutive du projet, des dispositifs et des événements sont développés au sein du magasin afin d'informer les membres sur la provenance et les conditions de production des différents produits qui composent la gamme. Par exemple : les organisations organisent des rencontres avec les producteurs et productrices ; élaborent des étiquettes où sont mentionnées, outre le prix, des indications relatives à la qualité nutritionnelle, à la labellisation ou encore à la localité des produits ; produisent des cartes indiquant les fournisseurs directs et locaux avec lesquels elles travaillent. C'est le cas notamment de Breizhicoop qui, sur son site internet, met à jour régulièrement la liste des fournisseurs locaux avec lesquels le magasin travaille en direct¹⁵⁸. Favoriser l'approvisionnement en direct, proposer des produits locaux, organiser des visites de fermes ou des ateliers, ont pour objectif d'encourager et de renouer avec une proximité géographique, sociale et symbolique entre producteur·ices et consommateur·ices. Cette conception de l'organisation s'oppose à la stratégie « volume » et « diversité » conduite par La Louve, et rejoint les projets qui entendent promouvoir en premier chef la distribution de produits biologiques¹⁵⁹. Toutefois, les divers dispositifs qui promeuvent la proximité se retrouvent dans l'ensemble des magasins visités, le but étant de capter les parts de marché qu'offrent les circuits courts, comme le fait également Leclerc avec les Alliances Locales par ailleurs (Lavorata & Mugel, 2017).

Au sein des différentes organisations étudiées, la proportion effective de producteurs, productrices et de plateformes qui fournissent le magasin varie. Si pour certaines il faut favoriser au maximum le recours à des producteurs et productrices locaux, pour d'autres, il faut

¹⁵⁸ Site internet de Breizhicoop : www.breizhicoop.fr/la-carte-des-producteurs-de-breizhicoop/

¹⁵⁹ Si la stratégie « diversité » est clairement perceptible dans les discours, la distinction entre « proximité » et « labellisé » fut plus délicate à opérer dans la mesure où ces choix en matière de politique-produits sont souvent complémentaires et non excluables. Le choix a été fait de ne mentionner que l'une des deux en fonction du critère de sélection qui était davantage valorisé dans le discours des enquêté·es et dans la communication externe des différents projets (voir chapitre 7).

être vigilant aux coûts logistiques induits par la multiplication des fournisseurs. En fonction des situations géographiques, de l'offre alimentaire disponible et de leurs appétences vis-à-vis des circuits courts alimentaires, les organisations étudiées n'investissent pas cet enjeu de la même manière. D'un côté, 36 % des projets revendiquent une filiation avec La Louve et promeuvent une stratégie « diversité » au nom de l'inclusion sociale (18 sur 50) ; et de l'autre, des projets souhaitent privilégier la distribution de produits de « niche » : soit pour plus du quart, des produits biologiques en premier lieu, comme Scopéli, ou pour 36 % des organisations prioriser des produits locaux, avec un approvisionnement en direct (18 sur 50). La sélection des fournisseurs, comme la composition de la gamme, est loin d'être consensuelle au sein du réseau ce qui participe à diviser les différents projets et à instaurer de la confusion quant à la dénomination « supermarché coopératif et participatif ».

Conclusion

Contrairement à un système de franchise qui permet de répliquer un modèle dans toute sa dimension économique, sociale et gestionnaire, ici la diffusion de celui des supermarchés coopératifs et participatifs est soumise à l'adhésion des collectifs qui portent les projets. Le devenir de l'organisation ne dépend pas seulement de son fondateur ou de sa fondatrice, mais de l'ensemble des membres qui contribuent à sa création et des opportunités territoriales qui se présentent à elles et eux. N'étant pas soumis à une charte, les projets empruntent différentes voies et peuvent être amenés à adopter une stratégie différente de celle poursuivie à La Louve. En découlent des compromis et des choix socio-productifs, notamment en matière de politique-produit, qui diffèrent et sont parfois proches d'autres solutions distributives. L'analyse des entretiens et le traitement statistique des données a permis d'en rendre compte. Cela a révélé l'absence de consensus entre les organisations qui se revendiquent pourtant d'une même filiation. En effet, le format supermarché, la diversité de gamme, tout comme l'adoption d'un statut coopératif ne semblent pas être des objectifs partagés par l'ensemble des organisations du réseau. Certain·es dirigeant·es rencontré·es souhaitent conserver un magasin « à taille humaine » où l'interconnaissance prime, en opposition à l'anonymat des grandes et moyennes surfaces. Pour ce qui est de la stratégie d'implantation, là encore on retrouve des magasins aussi bien dans des métropoles qu'en zones moins densément peuplées. Mais le fort besoin de main-d'œuvre bénévole que nécessite la gestion d'un supermarché interroge quant à la possible reproduction du modèle en dehors des métropoles françaises. Actuellement les supérettes et

supermarchés sont principalement implantés dans des villes de plus de 200 000 habitant·es, alors que les organisations qui ont choisi de rester des épiceries se développent majoritairement dans des villes de moins de 100 000 habitant·es. De plus, la valorisation de la « diversité » par les dirigeant·es de projets de supermarché coopératif et participatif qui empruntent le sillon de La Louve se transcrit dans les stratégies immobilières et la politique-produit par une recherche de mixité sociale. Pour accroître les volumes de vente et élargir la cible de la clientèle, l'accessibilité du magasin est une préoccupation des dirigeant·es des principaux supermarchés du réseau. Conscient·es de l'ancrage social des modes de déplacements et ayant pour volonté d'accroître le nombre de ventes ainsi que le montant du panier moyen, les dirigeant·es s'en remettent à la célèbre formule de Bernard Trujillo « no parking, no business » et adoptent des stratégies d'implantation semblables aux GMS. De même, la diversité sociale recherchée se traduit par une diversité de l'offre de produits, aussi bien en termes de largeur que de profondeur de gammes. Toutefois, la définition de la politique-produit cristallise d'importantes oppositions quant à la manière de se différencier des GMS. Si dans la lignée de la Park Slope, La Louve défend la conduite d'une stratégie « volume » et « diversité » et n'entend pas saisir le canal produit-concurrence pour se distinguer de la grande distribution, il en est autrement d'autres projets qui s'en inspirent. Comme le fait Biocoop, certains projets de supermarché coopératif et participatif préfèrent favoriser la distribution de produits biologiques, équitables ou locaux quitte à ne pas s'inscrire dans la logique « tout sous le même toit » et dans la promesse de prix bas. Mais ces débats autour de l'offre de produits, qu'il s'agisse d'élargir ou de restreindre la gamme, sont largement empreints de jugements de classe. D'un côté l'inclusion repose sur une représentation des modes de vies des classes populaires depuis des positions socialement valorisées; et de l'autre l'exclusion sur une inconsideration de l'ancrage social et culturel des pratiques de consommations pouvant conduire à un certain mépris. Empreintes de rapports sociaux, ces stratégies peuvent avoir pour effet une stigmatisation des classes populaires (Renahy & Sorignet, 2021), quand bien même l'objectif poursuivi est inverse. En ce qui concerne le recours aux plateformes, il est tantôt décrié par certain·es dirigeant·es qui préfèrent s'approvisionner en direct des producteurs et productrices comme le propose le réseau Monépi ; alors qu'au contraire pour d'autres, qui souhaitent réaliser des économies d'échelle, la mutualisation est un outil logistique efficace à mettre au service d'un projet non lucratif dans une perspective de réappropriation. L'enquête révèle ainsi une hétérogénéité des modalités de différenciation vis-à-vis des concurrents conventionnels comme alternatifs. Si s'opposer à Biocoop et aux circuits courts est un moyen pour La Louve de s'imposer en affirmant ses

particularités, les frontières entre ces différents modes de distributions semblent en réalité bien plus poreuses. Malgré une filiation revendiquée par les organisations étudiées et l'emploi commun de la dénomination « supermarché coopératif et participatif », d'importantes disparités quant à la manière de conduire la politique-produits et l'organisation productive (voir chapitre 6) sont observées. Toutefois, le volet participatif semble quant à lui faire plutôt consensus, notamment en raison des contraintes juridiques qui encadrent la participation bénévole en France. Bien que des écarts soient à noter, notamment en ce qui concerne la présence ou non de salarié·e, le prochain chapitre montre que les précautions, la gestion et l'organisation du travail sont relativement semblables au sein des organisations étudiées.

Chapitre 5 : QUALIFIER LE TRAVAIL

Introduction

L'objectif des projets de supermarché coopératif et participatif est de contester et de concurrencer, par la pratique, les canaux de distribution dominants. Pour parvenir à être compétitifs en termes de prix, les projets recourent à une main-d'œuvre bénévole afin d'achalander et de mettre en œuvre l'activité du magasin. Cette participation bénévole des membres est au fondement du modèle socio-productif de ces organisations, tout comme l'emploi de salarié·es pour la superviser. Le recours au bénévolat est ce qui permet de proposer des prix bas, comme expliqué dans le film *Food Coop* : « tous ceux qui y font leurs courses doivent y travailler 2h45 tous les mois. Une équipe d'employés rémunérés coordonne le travail des membres. Comme 75 % du travail est fait par les membres, les prix y sont très bas, la nourriture y est très bonne ». En étudiant les documents de la *Park Slope Food Coop* (PSFC) et en s'intéressant aux discours des membres interviewé·es pour le documentaire, il est courant que le terme de « communauté » soit employé pour expliquer l'organisation et les relations de travail des membres au sein de la coopérative. Cet esprit communautaire, qui repose dans le cas de la PSFC en grande partie sur le fait de vivre à Brooklyn en général et à *Park Slope* en particulier, est ce qui lie les membres, salarié·es comme bénévoles, entre eux et vis-à-vis de l'organisation. Cette éthique, commune aux États-Unis (Simonet, 2010; Bory, 2013), induit un certain nombre de devoirs des bénévoles vis-à-vis du groupe et de l'organisation, tel un principe de redevabilité. Elle légitime par là même la poursuite d'activités bénévoles, en tant que don au nom de et à cette communauté d'appartenance (le « give back to the community » analysé par Maud Simonet, 2010). Outre-Atlantique, mondes associatifs et mondes économiques sont couramment mêlés, dans la mesure où « le bénévolat américain s'exerce dans des organisations privées lucratives, privées non lucratives et publiques » (Simonet, 2002). En France, malgré des politiques publiques qui visent à étendre les domaines et les organisations d'exercice du bénévolat depuis les années 1980 et 1990 (Bory, 2013), le bénévolat demeure pour l'essentiel propre au monde associatif et aux domaines sanitaires et sociaux¹⁶⁰. La définition et le recours

¹⁶⁰ Ces dernières années les relations entre l'État et les associations se recomposent de telle manière que cela tend à favoriser le recours à des emplois précaires et au bénévolat (Cottin-Marx et al., 2017). De nouveaux domaines

au bénévolat sont plus limités en France qu'aux États-Unis, notamment d'un point de vue juridique. Dans ces conditions institutionnelles spécifiques, quelles ont été les difficultés rencontrées pour importer le modèle en France ? Et, en conséquence, comment s'exerce et s'organise le travail inhérent à la tenue d'un commerce et à la poursuite d'objectifs gestionnaires et financiers ? Enfin, si l'organisation du travail bénévole est relativement similaire entre les projets, est-ce que l'emploi de salarié·es leur est pour autant commun ?

Une première partie interroge la notion de travail du point de vue des dirigeant·es rencontré·es, de la littérature et de la législation française. Ensuite, c'est la division du travail au sein de ces organisations et les relations entre bénévoles et salarié·es dans la poursuite du projet commercial qui occupent le cœur de l'analyse. La troisième partie du chapitre, quant à elle, s'attache à l'exercice du travail bénévole et aux divers dispositifs déployés pour orienter et guider les membres dans la réalisation de leur service en magasin. Enfin, la quatrième partie présente une troisième figure repoussoir identifiée au cours de l'enquête¹⁶¹, à savoir DionyCoop, particulièrement critique vis-à-vis du recours au salariat et contribuant à diviser le mouvement.

I. Travailler pour faire ses courses

Chaque membre de l'organisation est enjoint·e de réaliser des créneaux de participation bénévole récurrents s'il ou elle veut conserver la possibilité de faire ses courses dans le magasin. Le temps de participation est défini dans le temps et dans l'espace puisqu'il se réalise au sein de l'espace de vente sur des plages horaires déterminées. En tant que participation bénévole, ce temps dédié n'est pas rémunéré, mais conditionne l'accès au magasin dans une logique de réciprocité (Polanyi, 1944). Le choix de s'investir est laissé à la discrétion des membres et prend la forme d'un contrat tacite qui implique des droits, mais aussi des devoirs vis-à-vis de l'organisation. Dès lors, comment qualifier ce temps, à la fois volontaire et contraint, dédié au magasin ?

d'activités ont alors recours à du personnel non rémunéré, à l'image de l'école publique suite à la réforme des rythmes scolaires de 2013 avec le développement de « nouvelles activités périscolaires » où interviennent quelques heures des bénévoles tels que des parents d'élèves, des étudiant·es-animateur·ices ou des enseignant·es retraité·es (Lebon & Simonet, 2017).

¹⁶¹ Biocoop et Monépi sont les deux autres figures repoussoirs identifiées au cours de l'enquête, elles sont présentées dans le chapitre 4.

I.1. Activité ou travail bénévole ?

Au cours de l'enquête, les dirigeant·es de projets de supermarché coopératif et participatif se sont montré·es plutôt réticent·es à l'emploi du terme « travail ». À l'inverse ils et elles ont souvent préféré parler d'« activité bénévole ». Pour en comprendre les raisons, cette partie propose d'analyser les discours de ces acteurs et actrices au regard de la littérature académique qui s'intéresse à cette question sémantique. Pour ce qui de l'« activité », l'économiste Jean-Marie Harribey propose une définition assez large, à savoir une manière d'utiliser son temps de vie (Harribey, 1998).

« Activité : manière d'utiliser son temps de vie. Ce peut être effectuer un travail productif, mais aussi accomplir des tâches domestiques, lire, écrire, chanter, jouer, discuter, intervenir socialement et politiquement, parler avec ses enfants, aimer, dormir, ou même ne rien faire du tout les yeux éveillés. C'est la notion la plus générale et globale qui n'implique pas de jugement sur sa nature puisqu'elle comprend aussi bien les tâches de production, les tâches domestiques, que les loisirs et les actes de sociabilité. » (Harribey, 1998, p.5)

Cette définition de l'activité, qui regroupe aussi bien des tâches productives, domestiques, oisives et même inertes, inclue de fait la participation bénévole des membres au fonctionnement du magasin. De manière consensuelle, les dirigeant·es de projet de supermarché coopératif et participatif sont d'accord pour considérer que les membres dédient du temps de vie à l'organisation. Toutefois, considérer le bénévolat comme une activité ne permet ni d'interroger les rapports sociaux qui entourent cette pratique ni d'identifier la particularité des actions réalisées par les bénévoles vis-à-vis de celles réalisées par les salarié·es pour le compte de l'organisation, ou celles qu'ils et elles réalisent dans un cadre domestique, pour leur propre compte. La sociologue Dominique Méda distingue quant à elle quatre types d'activités : les « activités productives », les « activités politiques », les « activités amicales » et les « activités personnelles » (Méda, 2007).

- « - Les activités productives qui ont pour objet de mettre en forme des capacités ou un donné pour les rendre utilisables. Elles sont l'objet d'une contrepartie monétaire et augmentent l'utilité générale et la production. Il s'agit du travail indépendant ou salarié, ce que la collectivité reconnaît comme tel et ce contre quoi on obtient un paiement ;
- Les activités politiques, dont la vocation est de participer à la détermination des conditions de vie communes et qui font de chacun un citoyen ;
- Les activités amicales, familiales, parentales, amoureuses, dont la logique n'a tout simplement rien à voir avec la mise en forme d'une capacité en vue de l'échange ;
- Les activités personnelles, de libre développement de soi. » (Méda, 2007, p.154)

Conformément à cette typologie, qui s'intéresse davantage aux finalités de l'action plutôt qu'à son contenu, cette partie interroge la nature de l'activité de du bénévolat observé dans le cadre de l'enquête. Cette activité n'étant ni salariée ni indépendante, peut-on prétendre pour autant qu'elle soit non productive ?

Le critère d'un engagement « libre » et consenti pour caractériser le bénévolat est majoritairement mentionné par les personnes interrogées. S'il existe une contrainte de participation, ou du moins de présence à un service, les dirigeant·es rencontré·es indiquent que les bénévoles ont le choix des tâches qu'ils et elles souhaitent réaliser et de l'investissement qu'ils et elles souhaitent y apporter. En ce sens, cette contribution peut s'apparenter à une « activité personnelle » ou être considérée comme une « activité amicale », comme l'explique Camille, 34 ans, dirigeante de l'épicerie coopérative La Mouette au Havre.

Camille, 34 ans, styliste, dirigeante bénévole de La Mouette, épicerie coopérative implantée au Havre qui compte 200 membres et n'emploie pas de salariée

Là, on est vraiment pas dans cette idée-là, c'est-à-dire qu'on est dans une tâche qui n'est pas spécifique puisqu'il y en a plein à faire. On choisit quelles tâches on a envie de faire, on choisit le moment où on a envie de la faire. Et puis surtout, on choisit, on peut choisir avec qui on a envie de la mener cette tâche. Et puis surtout, enfin, il y a une notion de partage aussi. C'est-à-dire que si, si on vient là, c'est aussi pour partager du temps avec d'autres personnes, ou jouer à la caisse, quand on a un travail qui n'a rien à voir avec ça, qui est peut-être limite un peu, différent, donc ça nous amuse. [...] Il n'y a pas d'obligation, il n'y a pas de rémunération, il n'y a pas même de.... il n'y a pas de, même de hiérarchie qui dirait que si tu n'as pas fait ça, c'est pas bien en fait.

La réalisation d'un créneau est présentée par Camille comme un moment d'échange, de rencontre et de sociabilité, cette activité revêt parfois un caractère ludique pour les membres et peut donc être source d'amusement. En opposition au travail contraint, l'accent est mis sur le plaisir, le partage et le caractère volontaire de l'activité en vue de l'échange. Stéphanie, 50 ans, dirigeante de la supérette coopérative de Nancy, La Grande Épicerie Générale, compare ce temps dédié à la gestion du magasin au temps domestique.

Stéphanie, 50 ans, éducatrice après avoir été cadre dans l'industrie, dirigeante bénévole de La Grande Épicerie Générale, supérette coopérative implantée à Nancy qui compte 300 membres et emploie une salariée

Et puis parce que quand je fais du ménage chez moi, je dis pas que j'ai travaillé, enfin j'ai pas de... donc ici c'est pareil, ici je suis chez moi, quand je viens donner du temps, je viens donner du temps, je viens participer à un projet collectif.

La négation du qualificatif « travail » dans cet extrait pour qualifier la participation bénévole passe par la négation de la reconnaissance de l'activité domestique comme un travail, car elle serait effectuée pour soi-même et non pour autrui. Or, les féministes matérialistes dans la littérature ont démontré, au contraire, que les tâches domestiques réalisées par les femmes ne l'étaient pas pour leur propre compte, mais bien pour les autres membres du ménage, principalement les hommes, dans la perspective d'un travail reproductif (Kergoat, 2012 ; Simonet, 2018 ; Delphy & Léonard, 2019). Ainsi, ce parallèle tend à invisibiliser les rapports sociaux qui régulent ces pratiques non rémunérées au sein de l'espace domestique et des mondes associatifs. Ici, la question se pose de savoir si l'activité bénévole est réalisée pour soi-même ou pour le compte d'un tiers.

Comme le développe le chapitre 3, les raisons avancées pour expliquer la participation bénévole des membres à l'activité du magasin sont principalement collectives. Le bénévolat n'est jamais présenté par les dirigeant·es comme une activité strictement personnelle, réalisée pour soi-même, mais plutôt comme une action collective, citoyenne. Comme le souligne Sébastien, 43 ans, dirigeant du supermarché coopératif SuperQuinquin, derrière le terme de « service », il y a l'idée d'apporter son aide et son soutien à un projet, de contribuer à une action collective. On retrouve l'idée de « rendre à la communauté » développée en introduction de ce chapitre (Simonet, 2002).

Sébastien, 43 ans, cadre associatif, dirigeant salarié de SuperQuinquin, supermarché coopératif implanté à Lille qui compte 1 730 membres et emploie six salarié·es

On parle de service, les, les bénévoles font leurs services, ils rendent service, tu vois [...] Quand on écrit les choses et qu'on communique sur ces sujets-là, on dit que les coopérateurs font un service, parce qu'ils rendent service à la coopérative.

Dans cette perspective, il semble s'agir de ce que Dominique Méda qualifie d'« activité politique », au sens où elle contribue à la mise en œuvre d'une autre modalité de distribution des richesses. Ce discours fait particulièrement écho à la rhétorique, mise en exergue par Maud Simonet dans ses travaux, employée pour justifier l'activité bénévole au sein des mondes associatifs : « don de soi », « engagement », « utilité sociale » (Simonet, 2010).

Monique, 67 ans, ancienne assistante de service social, dirigeante bénévole de Coopalim, épicerie associative implantée à Strasbourg qui compte 360 membres et emploie deux salarié·es

- C'est un engagement citoyen, c'est un don. Non, pour moi, ce n'est pas un travail.
- Tu n'es pas du tout d'accord avec l'idée de parler de travail.

- Non, les salariés travaillent, les bénévoles ne travaillent pas.

Les propos de Monique, 67 ans, sont empreints de cette rhétorique de l'engagement qui légitime le recours à du personnel non rémunéré. Elle oppose le travail rémunéré et contraint au don de soi, gratuit et volontaire. Alors qu'à l'inverse, Jade qualifie cette activité productive de travail, en opposition aux loisirs, car elle lui reconnaît une création de valeur économique qui n'est pas destinée à l'individu directement, mais au collectif via la rentabilité recherchée du magasin.

Jade, 61 ans, ancienne cadre commerciale, dirigeante bénévole du Chaudron Coop, supérette coopérative implantée à Le Chesnay-Rocquencourt qui compte 390 membres et emploie une salariée

- Travail, parce que c'est productif et c'est une contribution volontaire, c'est une contribution volontaire, c'est un travail dans le sens où c'est pas un loisir. C'est un travail, ça sert à... ça a une utilité pour la collectivité, c'est un apport pour la collectivité.
- Oui, il y a une création de valeur.
- Création de valeur pour la collectivité, pas pour soi-même.

Dans les deux cas, ces dirigeantes s'accordent sur le fait qu'il s'agit d'un don de temps pour l'organisation, mais la signification qui lui est attachée diverge. Pour Maud Simonet, l'invocation de valeurs (amour, engagement, citoyenneté) pour légitimer la réalisation de certaines activités gratuitement induirait un déni de travail (Simonet, 2018). Dès lors, on peut se demander qu'est-ce que le travail ? Est-ce la nature de l'activité, son statut ou ses finalités qui permettent de la qualifier de « travail » ? En l'absence de rémunération peut-on parler de travail ?

Dans les projets de supermarché coopératif et participatif le bénévolat est une mise en forme de capacités en vue de l'échange. Par leurs actions, les membres contribuent à la mise en forme et en service d'un certain nombre de biens et de services. Au vu des conditions d'exercice et des tâches réalisées par les bénévoles, l'existence de registres de justifications individuelles, collectives et politiques pour les légitimer ne suffit pas à déconsidérer le bénévolat comme une « activité productive » (Méda, 2007). Décomposé en tâches divisées entre les membres, le bénévolat dans les projets de supermarché coopératif et participatif est une dépense d'énergie physique et mentale qui est à l'origine d'une production sociale échangeable et monnayable sur le marché. Les membres sont ainsi partie prenante du processus de production, mais à la différence d'autres formes de coproduction impliquant consommateurs et consommatrices analysés par Marie-Anne Dujarier, ici ils et elles en ont pleinement conscience et s'y engagent (Dujarier, 2014). À ce titre, le bénévolat participe à l'accroissement de la production et de

l'utilité générale, au même titre que le travail salarié ou indépendant. La seule distinction opérante est que cette activité exercée par des bénévoles dans le cadre associatif ne fait pas l'objet d'une rémunération. C'est d'ailleurs le principal argument avancé par les dirigeant·es rencontré·es pour rejeter l'emploi du terme « travail », comme le fait Christian, 70 ans, dirigeant de l'épicerie associative Gem la Coop.

Christian, 70 ans, formateur, dirigeant bénévole de Gem la Coop, épicerie associative implantée à Avignon, qui compte 310 membres et n'emploie pas de salariée

Faire du bénévolat c'est, c'est faire une action qui nous plaît, mais sans, parce que ça a du sens. C'est pas un sens commercial, on vient pas là pour de l'argent, c'est toute, la différence c'est ça. C'est plutôt philosophique, une démarche... voilà. Moi je sais que, enfin, pour... moi je dirais changer de paradigme en fait, quand on va dans une coop comme ça, on change de paradigme dans la société, voilà.

Le terme « activité », employé notamment par Jean-Marie Harribey (1998) pour qualifier le bénévolat est polysémique : il ne permet pas d'interroger ses spécificités dans la mesure où il est synonyme d'« action », de « faire quelque chose » (Dujarier, 2018). De plus, s'attacher exclusivement aux finalités de l'action, comme le fait Dominique Méda (2007), ne permet pas de rendre compte des rapports sociaux qui structurent l'organisation du bénévolat, de la division du travail qui en résulte, ni de la valeur qu'il produit.

L'analyse du bénévolat au sein des projets de supermarché coopératif et participatif participe plus largement à brouiller les frontières entre les activités volontaires, oisives et militantes d'un côté ; et de l'autre le travail en tant qu'activité « encadrée, organisée, valorisée et exploitée » (Cocq, 2018) dans la mesure où les bénévoles réalisent les mêmes tâches que les travailleurs et travailleuses salariées de la grande distribution (encaissement, mise en rayon, réception, etc.). Dans un cas, elles font l'objet d'une rémunération et sont considérées comme du travail, alors qu'au sein des projets de supermarché coopératif et participatif elles sont réalisées à titre gratuit et sont qualifiées d'activités bénévoles. La thèse défendue dans ce chapitre est que la présence ou l'absence de rémunération ne suffit pas à (dis)qualifier une activité en travail. Dans cette perspective, relevant de la sociologie du travail, l'analyse porte sur la division sociale et technique qui s'opère au sein des projets de supermarché coopératif et participatif et appréhende leur développement dans une perspective de professionnalisation (bénévole et salariée). Cette posture nécessite néanmoins de discuter la notion de « travail » du point de vue du droit français puisque l'enquête a révélé que l'encadrement juridique du bénévolat est structurant dans l'organisation du travail bénévole et salarié au sein des différents projets.

Pour la sociologue Marie-Anne Dujarier, la notion de « travail » se caractérise par une ambiguïté fondamentale avec d'un côté une conception anthropologique de l'action humaine, qui renvoie finalement à la notion d'activité ; et de l'autre une conception historique qui renvoie à une qualification institutionnelle du point de vue de la valeur économique et de l'utilité de l'action (Dujarier, 2018). Les différents extraits d'entretien mobilisés témoignent de cette ambivalence et expriment une certaine défiance en ce qui concerne l'emploi du terme « travail » pour nommer l'activité bénévole des membres. Delphine Gardes, juriste, distingue alors deux visions concernant la définition du travail, l'une « restrictive » et l'autre « extensive » (Gardes, 2009). La première considère que pour qu'une activité soit reconnue comme un travail il faut qu'elle soit rémunérée. La notion de travail est alors similaire à celle d'emploi et d'activité professionnelle. Elle induit une contrepartie monétaire et s'inscrit dans la sphère marchande. Cette conception correspond à la définition donnée par Dominique Méda de l'« activité productive », et est aussi celle qui fonde le droit français. Comme le souligne Delphine Gardes « lorsqu'il est question de droit du "travail", du Code du "travail" et du contrat de "travail", il est intéressant de signaler que dans ces cas-là le "travail" dont il est question et qui est réglementé et protégé est dans une très large mesure le travail salarié » (*ibid.*, p.138). La seconde conception du travail se veut extensive dans la mesure où cela peut s'appliquer à toutes activités, rémunérées ou non, si elle est reconnue en tant que tel. De ce fait, une activité n'est pas un travail en soi, cela ne dépend ni de la nature de l'action ni de ses finalités.

« La distinction du travail et de l'activité n'est pas à rechercher dans la nature de l'action accomplie. [...] Le travail se distingue de l'activité en ce qu'il répond à une obligation que cette dernière soit volontairement souscrite ou légalement imposée. [...] Il faut et il suffit qu'à un engagement d'agir soient attachés des effets de droit pour que cette action puisse être qualifiée de travail. Cette qualification se trouve en fin de compte dépendre soit d'un engagement volontairement souscrit, soit de la loi qui consacre ainsi l'utilité sociale de certaines tâches. » (Supiot, 1998, p.88)

Ici, le travail bénévole est appréhendé selon cette seconde acception dans la mesure où les membres choisissent de rejoindre la coopérative et sont contraint·es de réaliser des services si ils et elles veulent pouvoir bénéficier du magasin. De plus, si le cadre juridique aux États-Unis permet le recours à une main-d'œuvre bénévole dans les coopératives, il n'en est pas de même en France et cela peut expliquer la réticence des dirigeant·es à parler de travail pour désigner les actions des bénévoles. En effet, comme le traite la partie suivante, l'importation du modèle par les fondateurs de La Louve s'est accompagnée d'une certaine vigilance sur ces aspects et a nécessité une adaptation juridique afin qu'il soit conforme aux règles en vigueur dans le droit français.

I.2. La requalification, un risque ?

Lors des entretiens réalisés, les dirigeant·es de projets de supermarché coopératif et participatif partageaient une même crainte, celle de la requalification de l'activité bénévole en activité salariée par l'URSSAF. C'est la raison pour laquelle le terme « travail » est employé avec parcimonie au sein des organisations, et banni des documents et de la communication externe.

Guy, 67 ans, ancien cadre commercial, dirigeant bénévole de Alpar, supérette coopérative implantée à Annecy qui compte 400 membres et emploie une salariée

- Lorsque les coopérateurs participent bénévolement à l'activité du magasin [est-ce qu'] on peut parler de travail ?
- Euh... tu n'es pas de l'URSSAF ?
- (rire)
- Sinon on est mal !

Comme le souligne Guy, 67 ans, dirigeant de la supérette coopérative Alpar, et Pascal, 67 ans, dirigeant de l'épicerie coopérative Demain, si la participation bénévole des membres n'est pas considérée comme du travail c'est principalement pour des raisons juridiques.

Pascal, 65 ans, ancien chercheur en chimie, dirigeant bénévole de Demain, épicerie coopérative implantée à Lyon qui compte 810 membres et emploie deux salariées

- Lorsque les coopérateurs participent bénévolement à l'activité du magasin [est-ce qu'] on peut parler de travail ?
- Alors... ça dépend si c'est sur l'URSSAF ou pas (rire). Oui, c'est un travail, enfin c'est un travail, mais c'est un travail... bénévole.

En amont de l'ouverture de La Louve, ses fondateurs ont entrepris un travail juridique conséquent afin d'étudier la possibilité de recourir à une main-d'œuvre bénévole et les possibles risques encourus vis-à-vis du cadre juridique français. À l'issue de ce travail de préfiguration, une note a été rédigée par les membres bénévoles du groupe juridique de La Louve, celui-ci comptait « sept juristes de formation, dont trois Avocats à la Cour, un Enseignant en droit et un ancien Avocat aujourd'hui entrepreneur¹⁶² ». Le groupe a également été accompagné par des cabinets d'avocats dans le cadre de mécénat de compétences¹⁶³. D'un point de vue légal, plusieurs critères sont retenus pour distinguer le bénévolat du salariat.

¹⁶² Note du groupe juridique adressée au comité de gouvernance de La Louve : URSSAF et le bénévolat à la Louve.

¹⁶³ Issu des États-Unis, le *pro bono* consiste pour un·e professionnel·e à réaliser un travail à titre gracieux « pour le bien public » (souvent à destination d'une population défavorisée). Il s'agit d'une pratique qui se diffuse en France depuis une quinzaine d'années dans les cabinets d'avocat·es et les multinationales du droit en tant qu'expression d'un *ethos* du service public, dans une perspective de RSE, mais surtout outil au service de la réputation des professionnel·les du droit (Bosvieux-Onyekwelu, 2020).

« Le bénévolat se distingue de la **situation de travail** (ou salariat) essentiellement par les critères suivants :

- le bénévole ne perçoit **pas de rémunération** (en espèce ou en nature : prêt d'un véhicule automobile par exemple). Il peut cependant être remboursé des frais induits par son activité (déplacement, hébergement, achat de matériel...) ;
- le bénévole n'est **soumis à aucune subordination juridique** (critère du contrat de travail). Il ne reçoit pas d'ordre et ne peut pas être sanctionné par l'association, comme pourrait l'être un salarié (licenciement...). **Sa participation est volontaire** : il est toujours libre d'y mettre un terme sans procédure ni dédommagement. Il est en revanche tenu de respecter les statuts de l'association, ainsi que les normes de sécurité dans son domaine d'activité.

Ces éléments de définition doivent servir à éviter une requalification, toujours possible, de l'activité bénévole en activité salariée, avec toutes les conséquences que cela peut avoir (assujettissement au régime général des salariés, paiement de cotisations sociales...). » (Site internet du gouvernement relatif aux associations, rubrique les caractéristiques du bénévolat, publié en novembre 2008 et modifié en novembre 2016¹⁶⁴)

C'est sur la base de ces critères que la note juridique a été rédigée et le modèle adapté au cadre institutionnel français. Ici, à la différence d'autres formes de travail gratuit analysées par Maud Simonet (Simonet, 2018), la négation du bénévolat en tant que travail ne repose pas sur de l'invisibilisation ou de l'euphémisation (Krinsky & Simonet, 2012), mais plutôt sur une forme de déni qui est le produit d'une vigilance vis-à-vis du risque de requalification par l'URSSAF. Cette partie propose d'étudier le contenu des discours des dirigeant·es ainsi que les possibles points de tensions qui existent au sujet du caractère volontaire de l'activité, de l'absence de rémunération en nature et du lien de subordination.

I.2.a. Une activité volontaire ?

Comme explicité *supra*, toute personne est libre, selon son bon vouloir, de rejoindre ou non l'organisation. Pour ce faire, il lui faut adhérer s'il s'agit d'une association ou acheter des parts sociales dans le cas d'une coopérative, ce qui lui permet d'avoir une voix lors des assemblées générales. Néanmoins, la particularité de ce modèle est que l'accès au magasin, lui, est conditionné à la réalisation d'activité bénévole.

Irène, 56 ans, enseignante du secondaire, dirigeante bénévole du Baudet, épicerie coopérative implantée à Poitiers qui compte 170 membres et emploie une salariée

Tu viens quand même, t'es un peu contraint. Tu es malgré tout contraint, il faut quand même que tu donnes trois heures. C'est malgré tout une contrainte, donc à partir du

¹⁶⁴ Source : www.associations.gouv.fr/les-caracteristiques-du-benevolat.html

moment où c'est une contrainte et que tu peux pas faire ce que tu veux à ce moment-là, bah c'est une, fin... c'est quand même un peu du travail quoi, puis tu fais, tu fais pas rien, tu t'actives.

Comme l'explique Irène, 56 ans, dirigeante de l'épicerie coopérative Le Baudet, cette participation bénévole est malgré tout contraignante dans la mesure où les tâches qui y sont réalisées sont prédéfinies et encadrées. Il y a une obligation de participation bénévole dans le sens où cela conditionne l'accès au magasin et que ce travail est indispensable à la bonne gestion de l'activité commerciale, comme le souligne Antoine, 30 ans, dirigeant de Coquelicoop.

Antoine, 30 ans, enseignant du secondaire, dirigeant bénévole de Coquelicoop, supérette coopérative implantée à Fresnes qui compte 250 membres et emploie deux salariées

Alors, c'est du travail au sens où c'est obligatoire, et au sens où c'est nécessaire, si tu ne le fais pas, ça va poser problème, et en plus, c'est du travail au sens où d'habitude on paye quelqu'un pour le faire. Et donc avec la définition traditionnelle du travail, d'habitude, le travail c'est un truc "tu fais une action, on te donne des sous". Donc en faisant ça, c'est une forme de travail. Maintenant, comme souvent on associe le travail à une notion de corvée, en vérité la plupart des coops sont ravis de faire leur service, ils trouvent ça super sympa, ils adorent. Et d'ailleurs souvent c'est un des arguments qu'on voit le plus souvent "je suis content de venir au magasin faire mon service", "c'est plaisant", etc., "c'est valorisant", donc voilà.

L'ambivalence qui se dégage de ces discours est que bien que les coopérateurs et coopératrices soient libres de rejoindre l'organisation, le bénévolat revêt un caractère « obligatoire » bien qu'il ne soit pas perçu comme une « corvée ». En cas de manquement de la part des membres, le droit d'accès au magasin peut leur être retiré. Cela questionne donc le caractère volontaire du bénévolat, puisque comme le souligne Robert Stebbins, il « comporte souvent l'obligation claire d'être à un endroit particulier, à une heure précise, pour exercer une certaine fonction » (Stebbins, 1996, p.218). Mais juridiquement, en France, en tant que membre d'une association, les bénévoles sont « tenus de respecter les statuts de l'association, ainsi que les normes de sécurité dans son domaine d'activité¹⁶⁵ ». Dans le cas présent, l'adhésion à l'association ou la souscription de parts sociales induit *de facto* une adhésion aux statuts et au manuel des membres en vigueur au sein de l'organisation (l'équivalent d'un règlement intérieur). Comme l'expose la note juridique interne de La Louve, le travail réalisé par les membres est un acte d'adhésion au projet coopératif. C'est-à-dire un témoignage de sa loyauté vis-à-vis de l'organisation (Hirschman, 2011).

¹⁶⁵ Site internet du gouvernement relatif aux associations, rubrique les caractéristiques du bénévolat, publié en novembre 2008 et modifié en novembre 2016 : www.associations.gouv.fr/les-caracteristiques-du-benevolat.html

« Il résulte des statuts et du manuel des membres que c'est en leur qualité d'associés de la société La Louve, titulaires d'au moins dix actions de catégorie A que les membres coopérateurs fournissent une prestation de travail de 2h45 toutes les quatre semaines, lorsqu'ils ne se trouvent pas dans une situation d'exemption de travail.

Tout membre coopérateur a, en souscrivant les actions qu'il a acquises, accepté les statuts et le manuel des membres auxquels il a ainsi adhéré. Toutes les décisions étant prises en assemblée générale, l'intervention de chaque membre coopérateur à l'activité du supermarché est l'exécution des décisions à l'expression desquelles il a adhéré puis participé.

Ce travail constitue donc, au tout premier chef, un acte d'adhésion au projet coopératif et l'exercice du droit attaché à la détention des actions de la société La Louve. » (Note du groupe juridique adressée au comité de gouvernance de La Louve: URSSAF et le bénévolat à la Louve)

La Louve a choisi de se constituer en tant que coopérative de consommation à capital variable (SCC loi de 1947) organisée sous forme de société par actions simplifiée (SAS). Dans ses statuts il est indiqué que l'organisation est régie par la loi en vigueur, notamment « les dispositions de la loi n° 47-1775 du 10 septembre 1947 modifiée portant statut de la coopération, les articles L. 231-1 à L. 231-8 du Code de commerce sur le capital variable et les autres dispositions du Code de commerce applicables à la société par actions simplifiée (la "Coopérative")¹⁶⁶ ». Mais aux côtés de l'organisation coopérative, a été conservée l'association de préfiguration qui se dénomme « les ami·es de La Louve ». Chaque membre de la coopérative est alors également membre de l'association lorsqu'il ou elle souscrit à une part sociale. Outre sa mission d'éducation populaire et l'objectif de dynamisation du réseau associatif local, la conservation de l'association a également un intérêt juridique.

Arnaud, 62 ans, chef d'entreprise, dirigeant bénévole de La Gabare, supermarché coopératif implanté au sud d'Orléans qui compte 1400 membres et emploie trois salarié·es

Si on ne crée pas l'association, on n'a pas de structure qui recense tous les membres, tous les sociétaires, et donc ça nous permet pas d'avoir une assurance couverture pendant l'exercice des créneaux, des services. Et donc pour être couverts... et donc ça c'est le premier point. Le second point, c'est que bon, on a... vis-à-vis des URSSAF... on a... comment dire... on a pris contact avec eux, et donc on est dans ce schéma en étant bénévole, en n'ayant pas des horaires imposés [...] le fait d'être en association et d'être membre de l'association ça nous a donné cette protection.

Comme le soulignent Arnaud, 62 ans, et Frédérique 55 ans, respectivement dirigeant·es des supermarchés coopératifs La Gabare de Orléans et La Coop sur Mer de Toulon, le recours au

¹⁶⁶ Source : statut de La Louve.

bénévolat se fait par le biais de l'association. Chaque bénévole intervient dans le magasin en qualité d'adhérent·e et non de coopérateur ou de coopératrice.

Frédérique, 55 ans, cadre de la fonction publique, dirigeante bénévole de La Coop sur Mer, supermarché coopératif implanté à Toulon qui compte 1 070 membres et emploie trois salarié·es

Un bénévole est un bénévole. Un bénévole n'est pas un coopérateur, un coopérateur c'est une personne qui fait ses courses. Une personne qui fait son service est un adhérent de l'association, et donc un bénévole, puisque la SAS ne peut pas prendre des, des gens qui font du bénévolat, sinon c'est requalifier en travail dissimulé. Donc on est obligé de passer par le biais de l'association.

Juridiquement, il est reconnu que les membres d'une association peuvent y intervenir en qualité de bénévole, alors que le droit coopératif pour les coopératives de consommation ne semble pas le permettre. En l'existence de ce flou, la création d'une association, comme le souligne Arnaud, permet de maintenir des activités bénévoles tout en assurant les membres.

« Le bénévole est-il membre de l'association ? Là encore, il s'agit d'un élément important, car, aux termes de l'article 1er de la loi de 1901, les membres mettent en commun leurs connaissances ou leur activité. Le fait d'être membre de l'association réduit donc les risques de requalification, car l'accomplissement d'une prestation par l'un de ses membres est, dans une certaine mesure, "normale"¹⁶⁷ » (Note en ligne d'un cabinet d'avocat de Lyon « SCP Desbos Barou »)

Concernant le droit coopératif, un autre statut juridique permet de recourir à des bénévoles pour déployer son activité, c'est celui des sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC). Ces dernières années ont ainsi émergé des projets de supermarché coopératif et participatif sous ce format, qui a l'avantage d'être assez proche du statut associatif tout en s'inscrivant dans un principe marchand (Emin & Guibert, 2009). Ainsi, sur les cinquante organisations étudiées au sein du réseau, cinq ont choisi d'être sous forme de SCIC au moment de l'enquête (voir chapitre 4).

L'association, initialement de préfiguration, qui porte le projet de supermarché coopératif et participatif, est donc conservée au motif que cela limiterait le risque de requalification par l'URSSAF. De plus, la communication externe des organisations et les dirigeant·es insistent sur le fait que le bénévolat n'est pas obligatoire pour adhérer à l'association ou souscrire aux parts sociales de la coopérative, mais qu'il le devient si les membres veulent réaliser leurs courses dans le magasin. Ainsi, si ils et elles ne réalisent pas leurs services bénévoles

¹⁶⁷Source : www.avocats-desbosbarou.fr/blog/articles/association-et-benevolat-le-risque-de-requalification-en-contrat-de-travail

conformément aux statuts en vigueur, elles et ils ne sont pas démis de leur statut d'adhérent·e ou de sociétaire : c'est leur droit d'accès au magasin en tant que consommateur et consommatrice qui est levé si leur situation n'est pas régularisée.

I.2.b. L'absence de rétribution ?

Le deuxième élément concerne l'absence de rémunération, qu'elle soit en nature ou monétaire. S'il est possible de défrayer les membres dans le cadre de dépenses qui concernent la coopérative, celles et ceux-ci ne peuvent néanmoins pas être rétribués pour leurs activités bénévoles.

Fabrice, 67 ans, chef d'entreprise, dirigeant bénévole de Ekosyst'M, supérette associative. implantée à Chambéry qui compte 500 membres et emploie un salarié

Je suis pas vraiment d'accord avec ça, parce que pour moi, le travail c'est... travail = rémunération = un peu une obligation. Alors que... là, les bénévoles, oui, ils font des tâches, mais c'est, pour moi, c'est pas un travail

Au cours des entretiens, l'absence de rémunération était un argument récurrent pour distinguer le bénévolat du travail. Pour Fabrice, 67 ans, dirigeant d'Ekosyst'M et Pascal, 65 ans, dirigeant de Demain, malgré l'exigence de présence et l'injonction à la réalisation de tâches dans le magasin, cette absence de rémunération infonde l'emploi du terme « travail ».

Pascal, 65 ans, ancien chercheur en chimie, dirigeant bénévole de Demain, épicerie coopérative implantée à Lyon qui compte 810 membres et emploie deux salariés

C'est un travail parce qu'il y a, il faut être présent, il faut faire des choses, il faut recevoir les produits, les mettre en rayon, tenir la caisse, donc ça prend du temps, il faut être aussi sur place. Mais ce n'est pas un travail dans la mesure où ce n'est pas rémunéré.

Néanmoins, si les membres ne sont pas payés pour les tâches bénévoles qu'ils et elles effectuent, la promesse du modèle est que le bénévolat permet de profiter de prix plus faibles que chez les distributeurs concurrents. En ce sens, une valeur se dégage de ce travail effectué gratuitement et l'absence de coût de main-d'œuvre permet de limiter la marge nécessaire pour faire fonctionner le magasin, et donc en contrepartie d'abaisser les prix de vente pour les consommateurs et consommatrices. La question se pose alors de savoir s'il s'agit d'une rémunération en nature (rétribution), ou non.

Evan, 53 ans, dirigeant salarié de La Louve, supermarché coopératif implanté à Paris qui compte 9 000 membres et emploie treize salariés

- Tu parlais de freins juridiques tout à l'heure, c'était quoi les principaux freins juridiques [pour importer le modèle] que vous avez rencontrés?
- Des gens disaient que ça va être du travail dissimulé, considéré comme du travail dissimulé. Et... et après on a eu des avocats dans notre projet qui disaient "c'est faux". [...] Nos avocats ils avaient parlé informellement [à l'URSSAF], décrivant les grandes lignes de ce qu'on faisait, et ils disaient qu'a priori il n'y a pas de souci. Parce que, comme tu sais peut-être, dans le cas où... on a du travail dissimulé en utilisant le bénévolat, il faut, juridiquement il faut établir des choses très importantes. Il faut établir qu'avec la prestation il y a un lien de subordination et qu'il y a une contrepartie. Et ici, il y a ni l'un, ni l'autre, et c'est... donc voilà. [...] Et aussi il n'y a pas de contrepartie non plus. Les gens disent que si parce que tu as les bas prix, mais c'est pas des bas prix, c'est juste des prix qui font fonctionner. Les prix peuvent changer, si les coûts opérationnels augmentent, les prix vont augmenter. On établit un prix qui marche pour tenir le magasin, c'est pas, c'est pas une contrepartie. »

Evan, 53 ans, dirigeant de La Louve, expliquait au cours de l'entretien qu'il n'y avait pas d'estimation monétaire de la valeur de la main-d'œuvre bénévole et que la définition de la marge dépendait des charges et des pertes de la coopérative, mais en aucun cas du coût estimé du travail bénévole. Les services et les parts sociales ne sont pas rémunérés ni monnayables, ils s'inscrivent dans la réalisation du projet coopératif, conformément aux statuts de la coopérative.

« La coopérative applique un coefficient multiplicateur commun à tous les prix d'achat auprès de ses fournisseurs et qu'elle ne subventionne donc pas les prix de vente au profit des membres, ces prix étant toujours supérieurs et jamais égaux aux prix auxquels la coopérative a acheté les marchandises » (Note du groupe juridique adressée au comité de gouvernance de La Louve: URSSAF et le bénévolat à la Louve)

Sur ce principe, la note rédigée par le groupe juridique conclut :« aucune rémunération n'est versée, le droit d'acheter dans le supermarché ne constituant ni un avantage en argent ni un avantage en nature¹⁶⁸ ». Dans ce cas on peut se demander quel est l'intérêt de rejoindre un tel projet si les consommateurs et consommatrices n'en retirent aucun bénéfice ?

Les enquêtes sur les budgets de famille et l'ethnocomptabilité, poussent à s'intéresser aux activités économiques invisibles aux yeux des institutions, aux arbitrages et aux comptages qui guident les pratiques de consommation (Perrin-Heredia, 2010). En ce sens, il ne s'agit pas d'observer uniquement ce qui est dépensé, mais aussi de s'intéresser aux dépenses évitées dans la mesure où les économies réalisées relèvent d'un véritable travail de l'argent qui permet d'en

¹⁶⁸ Note du groupe juridique à destination du comité de gouvernance de La Louve, dont l'objet est : URSSAF et le bénévolat à la Louve.

gagner (Cottureau & Marzok, 2012). Si nier l'existence d'une contrepartie financière à l'engagement bénévole des membres a un intérêt juridique, cela semble devoir être nuancé puisque le modèle repose lui-même sur la promesse de prix bas. De plus, le fait de parvenir à couvrir l'intégralité des coûts de fonctionnement du magasin est directement dépendant de la limitation des pertes et de la productivité de l'ensemble des membres de l'organisation (dont les bénévoles qui y exécutent des tâches quotidiennes comme il en sera question dans la troisième partie de ce chapitre).

Les discours des dirigeant·es de projets de supermarchés coopératifs et participatifs sont donc ambivalents sur cette question de la rétribution des bénévoles : tantôt prévoyants au regard de la législation, tantôt enthousiastes pour attirer des consommateurs et consommatrices en quête d'une solution distributive alternative abordable.

I.2.c. L'absence de subordination juridique ?

La subordination juridique est la relation qui permet à un·e dirigeant·e d'organisation d'exercer un pouvoir de direction sur des membres subordonné·es donc soumis·es à son autorité. Cette relation, socle du salariat (Supiot, 2016), permet au dirigeant ou à la dirigeante de donner des ordres à ses employé·es, d'en contrôler l'exécution et d'appliquer des sanctions en cas de mauvaise exécution. Dans le cadre des projets de supermarché coopératif et participatif, les bénévoles exécutent les mêmes tâches que les employé·es de magasins conventionnels. Se pose alors la question de la manière dont les besoins sont exprimés et les tâches réalisées par les membres dans le cadre de leurs services bénévoles.

Romain, 33 ans, diplômé d'une école d'ingénieur et d'un master d'ESS, dirigeant salarié de La Cagette, supérette coopérative implantée à Montpellier qui compte 3 700 membres et emploie sept salarié·es

Effectivement c'est toujours notre ligne un peu bancal, c'est-à-dire : ce n'est pas du travail parce qu'il n'y a pas de liens de subordination et il n'y a pas de rémunération. Sauf que le lien de subordination bah en fait ça dépend de comment tu formules tes, tes demandes auprès des membres. Tiens, tout à l'heure devant la feuille de route, je leur ai dit "bon bah il y a ça, ça et ça à faire", de temps en temps je vais leur dire "Ah il y a une livraison qui est arrivée. Est-ce que tu pourrais t'en occuper ?", c'est pas "Va t'en occuper!". Mais du coup bah... dans le lien subordination, je sais pas comment tous les salariés gèrent ce truc-là, mais, mais du coup, pour moi, ça reste de la participation et pas du travail parce que les gens ont aucune obligation de rester. Enfin si, ils ont l'obligation de rester pendant ces 3h, mais ils peuvent ne rien faire, on n'a pas le droit de les obliger à faire quelque chose, on ne peut pas les exclure pour ça du projet.

Comme en témoigne Romain, 33 ans, salarié de la supérette coopérative La Cagette, l'obligation réside dans la présence des coopérateurs et de coopératrices à un service, et ce toutes les quatre semaines. Des tâches doivent être exécutées pour faire fonctionner le magasin, mais en principe aucun·e bénévole n'est obligé·e de les réaliser. Les salarié·es, généralement au fait des besoins lors des services, les expriment et formulent des demandes d'exécution auprès des membres : tenir les postes en magasins (caisse, accueil et pesée), réassortir les rayons avec les produits en stock, nettoyer le magasin ou encore réceptionner les livraisons si cela n'a pas été encore fait. Mais que ce soit les salarié·es ou les coordinateurs et coordinatrices d'équipes, ils et elles ne peuvent pas exiger des bénévoles l'exécution de ces tâches en magasin. Dans les faits, très peu de cas de contestations, voir aucun, n'a été observé à SuperQuinquin : les membres prennent peu d'initiatives et se contentent d'exécuter, sans poser de questions, les tâches qui leur sont assignées en début de service.

Caroline, 31 ans, diplômé en comptabilité, gestion et d'un master d'ESS, dirigeante salariée de l'Éléfàn, épicerie associative implantée à Grenoble qui compte 385 membres et emploie trois salarié·es

- On peut parler de travail, mais on ne peut pas parler de salariat. Donc voilà, on peut parler de travail parce que si la définition de travail c'est "réaliser une tâche", c'est du travail. Comme je fais du travail dans mon jardin, donc c'est la même idée. [...] Par contre, c'est une vraie frontière rouge avec des *warning*, sur le fait que c'est pas du salariat. Et parce que le salariat, ça a des définitions bien précises, à savoir un travail qui est rétribué, avec un lien de subordination. Et tout ça n'existe pas, il n'y a aucune rétribution de n'importe quelle forme que ce soit dans le travail des bénévoles, et il n'y a aucun lien de subordination. C'est-à-dire que les tâches leur sont proposées, mais aujourd'hui, un adhérent qui voudrait s'asseoir dans le canapé et dire je fais mon créneau de bénévolat, et voilà, je fais ça, mais je fais pas les tâches qui sont prévues dans le créneau, on a rien à dire. Forcément, on discuterait un moment pour dire "écoute, peut-être que tu devrais faire un autre créneau de bénévolat, te permettant d'être assis, te permettant de plein de choses", mais par contre, en aucun cas...
- Il n'y a pas de contrainte possible.
- Il n'y a pas de contrainte possible, il n'y a pas non plus de, d'obligation de résultat, ni de responsabilités, autre que les responsabilités de la société.

Caroline, 31 ans, salariée de l'épicerie associative l'Éléfàn, met en avant que l'important est de distinguer le bénévolat du salariat, ainsi ce n'est pas la nature de la tâche qui importe, mais bien la manière et le cadre dans lequel elle est réalisée. Un·e membre sera sanctionné·e si il ou elle ne réalise pas ses services de bénévolat, il ou elle devra rattraper son retard de participation pour conserver le droit de faire ses courses. Mais, en principe, en raison de la nécessaire absence

de subordination juridique, il ou elle ne le sera pas si il ou elle est présente au service, quand bien même il ou elle déciderait de ne réaliser aucune tâche au sein du magasin.

On retrouve ici la distinction opérée par Alain Supiot entre la « subordination fonctionnelle » qui résulte de l'appartenance à une organisation et induit le respect de certaines règles, et la « subordination personnelle » qui est le fruit d'un devoir d'obéissance, soit la soumission au pouvoir d'une tierce personne (Supiot, 2003). Cette seconde conception est au fondement de la relation salariale puisque le ou la salarié·e est redevable vis-à-vis de son employeur ou employeuse. Au regard de la loi, les projets de supermarché coopératif participatif entendent donc éviter tout soupçon de « subordination personnelle ». Ainsi, aucune sanction ne peut être appliquée en cas de défaut de réalisation ou d'absence des résultats escomptés. Bien que dans les faits des remarques seront faites à un·e bénévole improductif ou improductive, aucun·e membre n'est en capacité d'exercer un pouvoir disciplinaire. Ces éléments de légitimation et d'organisation de la participation bénévole des membres sont ceux avancés par le groupe juridique de La Louve.

« L'exécution du travail ne se trouve soumise à aucun autre contrôle que celui de la présence. Si des indications sont données aux membres coopérateurs pour l'exécution des tâches qu'ils ont choisis, ces indications ne sont pas des directives contraignantes, dès lors que tout manquement à leur respect ne fait l'objet d'aucune sanction, le contenu de la prestation du membre coopérateur présent pour effectuer sa vacation n'étant pas contrôlé ni, a fortiori, sanctionné. Ainsi, un membre qui décide de se présenter, mais se refuse à faire quoi que ce soit, ne peut non seulement pas être sanctionné, mais il doit être considéré comme ayant fourni la prestation prévue [...] Aucune directive ne leur est imposée dans l'exercice de cette vacation dont ils choisissent librement l'horaire et la nature [le type de tâches qu'ils souhaitent effectuer], aucun contrôle autre que celui de la présence n'est exercé par La Louve qui n'a aucun pouvoir disciplinaire quant à l'exécution ou la non-exécution du travail lui-même. Le respect des statuts et du manuel des membres n'excède pas l'expression de l'adhésion à l'objet même de la société et à son projet coopératif. Il ne s'apparente pas à l'existence d'un lien subordonné. » (Note du groupe juridique adressée au comité de gouvernance de La Louve: URSSAF et le bénévolat à la Louve)

Ces divers éléments juridiques, quant à la participation des membres aux projets coopératifs des différents magasins, ont une incidence directe sur la manière d'organiser le travail et de répartir les tâches exécutives entre les bénévoles et les salarié·es. Si on ne peut pas nier l'existence d'une « subordination fonctionnelle », l'organisation du travail se dote de divers dispositifs pour éviter l'expression d'une « subordination personnelle » (Supiot, 2003), comme le précise la troisième partie de ce chapitre. Mais avant de s'intéresser aux formes de mises au

travail des bénévoles, la prochaine partie s'intéresse aux relations et à la division du travail qui structurent la conduite de la stratégie des projets de supermarché coopératif et participatif.

II. Diviser le travail

La qualification en « travail » de la participation bénévole fait débat au sein du réseau. Mais au-delà du terme en lui-même, ce sont les considérations juridiques qui lui sont attachées qui induisent une vigilance particulière de la part des dirigeant·es de ces organisations. Ainsi, l'ensemble des projets, à l'appui de la note juridique rédigée par les membres La Louve, s'attèlent à justifier du caractère volontaire de l'engagement ainsi que l'absence de rémunération et de lien de subordination entre les membres. Dans ce qui suit, le travail bénévole désigne une activité productive non rémunérée, la thèse se met donc à distance de la définition qu'en donne le droit du travail. Cette partie s'intéresse aux tâches nécessaires à la conduite de l'activité commerciale ainsi qu'à leurs répartitions entre les membres, à la fois entre bénévoles, mais aussi à l'égard du travail salarié puisqu'il est constitutif de l'expérience Park Slope Food Coop et de La Louve.

II.1. Un boulot à la portée de tous et toutes ?

II.1.a. Le déni de professionnalité du travail manuel

En tant que bénévoles dans un projet de supermarché coopératif et participatif, les membres sont tenu·es de réaliser des services en magasin. Ces services sont généralement de 2h45 ou de 3h, et ont une récurrence de quatre semaines. Au cours de ce créneau horaire, les bénévoles réalisent des tâches qui consistent principalement à tenir la caisse, à mener des opérations de conditionnement (découpe de fromage, ensachage), à réceptionner les livraisons, à modifier les indications de prix lors d'éventuels changements et à réassortir le magasin selon les arrivages pour avoir des rayons achalandés à la manière des magasins conventionnels. Pour Sébastien, 43 ans, dirigeant salarié de SuperQuinquin, les tâches effectuées à l'occasion de ces services ne nécessitent aucune compétence professionnelle particulière : elles sont définies de manière à ce que les bénévoles soient interchangeables¹⁶⁹ sur ces activités, de sorte qu'aucun·e bénévole ne soit indispensable.

¹⁶⁹ Pour les économistes néoclassiques, ce critère d'interchangeabilité est caractéristique des emplois non qualifiés

Sébastien, 43 ans, cadre associatif, dirigeant salarié de SuperQuinquin, supermarché coopératif implanté à Lille qui compte 1 730 membres et emploie six salariées

On peut être handicapé, on peut remplacer par l'un ou par l'autre, on peut avoir aucune compétence, on s'en fiche, t'as aucune condition requise, en termes de compétences, de, de machins, physiques, de quoi...pour faire un service. Et on se remplace les uns les autres, il y a, personne n'est indispensable.

Considérées à la portée de tous et toutes, ces tâches sont essentielles au bon fonctionnement du magasin : les courses doivent être encaissées, les rayons achalandés, les prix établis affichés, le magasin doit être nettoyé, les livraisons réceptionnées et pointées. L'importance est mise sur l'effectif : l'équipe en service doit compter suffisamment de membres pour que ces missions soient effectivement réalisées, mais le profil, les qualifications ou l'expérience des membres prises isolément, *a priori*, importent peu. Qu'en est-il en pratique ?

Dominique Lhuillier explique que lorsqu'on s'intéresse à l'organisation du travail, en particulier à la division des tâches, il est important de ne pas s'intéresser qu'aux aspects techniques, mais aussi aux divisions sociales, morales et psychologiques qui l'accompagnent. La psychologue écrit « la division du travail est autant une question de respectabilité (et donc d'image de soi) que de compétences et de savoir spécialisés » (Lhuillier, 2005). Dans le discours du dirigeant de SuperQuinquin, loin d'être isolé, il y a une négation des compétences et des savoirs spécialisés propres à certains métiers comme celui d'hôtesse de caisse (caissière), hôtesse d'accueil, employé·e de rayon, vigile, chargé·e de réception ou agent de nettoyage. Comme si les tâches exécutées par ces professionnel·les dans l'ombre des rayons des GMS, qui appartiennent largement aux catégories professionnelles « ouvrier·es » et « employé·es », étaient accessibles à tous et toutes, qu'il n'y avait aucun savoir-faire spécifique ni d'avantages issus de l'expérience. Le point commun à l'ensemble de ces métiers dans les circuits de distribution dominants, hormis que ces travailleurs et travailleuses en « deuxième ligne » aient été maintenu·es sur « site » au cours de la pandémie covid-19 comme le montre Cyrine Gardes, est qu'ils sont largement occupés par des personnes de classes populaires : notamment par des femmes qui, parfois titulaires d'un diplôme (brevet ou bac), recherchent une certaine stabilité par l'accession à un CDI (Gardes, 2022). Or ces métiers ont connu ces dernières années un processus de précarisation, tant du point de vue du statut des emplois avec un recours accru à l'intérim et aux CDD, que des conditions de travail (temps partiel, horaires de nuit ou hachés). Comme l'analyse Marlène Benquet, les transformations de la profession de caissière depuis les années 1970 ont conduit à une remise en cause, par les caissières elles-mêmes, de son statut de profession. Cette activité est désormais considérée comme un simple « boulot » par l'ensemble

des caissières qu'elle a interrogées, toutes générations confondues (Benquet, 2011). Un déni de reconnaissance professionnelle et de qualification lié aux rapports sociaux qui parsèment la division du travail dans la grande distribution et qui imprègne le discours des dirigeant·es rencontré·es, issu·es au contraire de catégories sociales supérieures (comme l'a montré le chapitre 3). Ainsi, pour rendre compte de l'organisation du travail dans les projets de supermarché coopératif et participatif, il apparaît essentiel de s'intéresser à la conception du travail en lui-même, par les exécutant·es et les dirigeant·es, pour mieux comprendre ce qu'il recouvre et la façon dont la division des tâches s'opère (Hughes, 1996). Dans le cadre des projets de supermarché coopératif et participatif, ce sont généralement les tâches peu valorisées socialement qui sont déléguées aux bénévoles au cours des services. Au regard de cette division sociale du travail au sein des magasins, est-il pertinent de les qualifier de « sale boulot » ?

Le *Dirty work* en anglais, est une notion développée par Everett Hughes qui désigne des activités professionnelles dépourvues de prestige social et exposées au mépris d'autrui (Hughes, 1996). Cela concerne à la fois des activités considérées comme dégradantes, dégoûtantes ou humiliantes, c'est le cas des métiers qui sont directement confrontés à la saleté et la souillure comme les éboueurs (Bret, 2020) ou les aides à domicile (Avril, 2014); et les aspects les moins valorisants de toutes activités professionnelles dont il s'agit de se débarrasser et de déléguer à des subalternes. Dans le cas des supermarchés coopératifs et participatifs, il ne s'agit pas nécessairement de tâches étiquetées comme « sales », mais la division sociale du travail qui s'opère décèle une volonté de déléguer et de répartir les tâches les moins prestigieuses aux bénévoles qui interviennent au cours de leurs services. L'argument mis en avant est celui de l'accessibilité, bien que dans les faits, l'aisance et la productivité diffèrent en fonction des membres qui exécutent ces tâches comme le concèdent les dirigeant·es de Scopéli rencontré·es.

Armand, 37 ans, dirigeant salarié et Pascal, 65 ans et Anaïs, 33 ans, tous deux dirigeant·es bénévoles de Scopéli, supermarché coopératif implanté à Nantes qui compte 2 700 membres et emploie trois salarié·es

- Nous, l'inclusion, c'est là qu'elle est [affirme Anaïs]. C'est sur l'acceptation de tout type de participation. On a des profils pluriels, du handicap déclaré officiel ou pas et les personnes ont leur place et contribuent à la hauteur de ce qu'elles peuvent. Et on sait que 3 heures de telle personne, c'est pas 3 heures de telle personne, mais ça a sa place et ça sera compté pareil.

- Mais du coup, vous ne demandez pas aux gens de...

- Non [réponds Pascal].

- Non, pas d'obligation de [Anaïs].

- Vous n'allez pas les chercher pour leur dire qu'il faut faire ci.

- Pas d'objectif de résultat [ajoute Anaïs].
- Si t'es à la caisse et que t'es pas en capacité de faire passer une seule personne durant tes 3 heures, il va y avoir un moment, une intelligence qui va amener à ce qu'on l'amène peut-être à se rediriger vers un autre poste ou être complété en binôme, si tu veux [explique Armand]. Il y a des points de tension comme ça qui... Et puis, il y a des faits aussi, des fois, on constate... On constate quelqu'un qui va amener de l'électricité sur son poste et ça va du coup amener de la tension ailleurs. Et donc là, on va essayer d'être en action avec elle pour essayer de l'amener à être plus détendue, quoi, histoire que ces 3 heures se passent quand même mieux. Donc oui, on va pas forcer quoi que ce soit à faire quoi que ce soit. C'est pas l'idée.
- Mais on régule régulièrement [reconnait Anaïs]. Il y a des régulations. Mais par contre, tout le monde a sa place pour travailler comme il le peut et ce qu'il peut apporter. L'inclusion est là.

Contrairement aux propos de Sébastien, cet extrait d'entretien met en avant les divergences en matière de productivité qui existent entre les bénévoles dans l'exécution de certaines tâches en magasin. Mais dans un cas comme dans l'autre, ce qui est valorisé vis-à-vis de ces tâches est l'inclusion sociale en dépit des résultats effectifs. Cette inclusion repose ainsi sur l'idée que la manutention est à la portée de tous et toutes. Or, cette considération conduit à déqualifier les tâches manuelles, soit à nier les connaissances, les compétences et les savoir-faire qui accompagnent leur exécution. Dans cette perspective, l'inclusion telle qu'elle est conçue ne s'accompagne pas d'une reconnaissance du travail bénévole manuel d'exécution. Plus encore, par l'invisibilisation des qualifications et des différentiels de productivité, ce déni de professionnalité peut conduire à reproduire une division sociale du travail excluante.

Conformément aux travaux d'Erica Zurawski et Abby Wilkerson sur la Park Slope Food Coop (Wilkerson, 2011 ; Zurawski, 2018), la promesse d'inclusion affichée par les organisations qui s'en inspirent peut être enrayée par cet aveuglement des dirigeant·es vis-à-vis des privilèges et capacités sous-jacentes aux conditions d'exercice du bénévolat au sein des magasins ; alors même qu'ils et elles reconnaissent par ailleurs la nécessité d'accompagner le travail bénévole et de former les membres à l'exécution des tâches manuelles selon les règles et les attentes de l'organisation. Ce n'est donc pas la nature des tâches en elle-même qui permet l'inclusivité, mais davantage l'absence d'attentes normatives et de résultats vis-à-vis de l'exercice du travail bénévole.

II.1.b. S'informer, se former, se conformer

L'opposition entre inclusion et productivité est source d'ambiguïté dans les discours des dirigeant·es rencontré·es, à l'image d'Anne, 48 ans, ingénieure en logistique, dirigeante

bénévole de la supérette coopérative Pop La Coop qui explique que les membres qui réalisent des tâches d'exécution pendant leur service : « sont simples coopérateurs sans formation particulière, donc ils se forment sur le, sur le tas aux tâches du magasin¹⁷⁰ ». Ici, malgré l'absence de mise en place d'une formation formelle, Anne met en avant l'existence d'un phénomène d'apprentissage à la prise en charge de ces tâches. Bien qu'il n'y ait pas de sélection à l'entrée d'un projet de supermarché coopératif et participatif, devenir membre nécessite bien de se conformer à un *planning*, de s'informer et de se former.

Le manuel des membres de SuperQuinquin mentionne que les membres sont tenu·es de « connaître les règles de fonctionnement du supermarché afin de pouvoir y intervenir bénévolement¹⁷¹ ». Commune à l'ensemble des organisations étudiées, la « réunion d'accueil », aussi appelée « réunion d'intégration », est un temps de présentation du projet et des missions qui incombent aux bénévoles au sein du magasin à destinations des personnes intéressées. La participation à cette réunion est la première étape du parcours d'intégration puisque c'est à cette condition qu'elles peuvent devenir membres de l'organisation en souscrivant à des parts sociales dans le cas d'une coopérative, ou en adhérant s'il s'agit d'une association. Dès lors, elles sont amenées à s'inscrire sur un service en magasin et à respecter les cycles de quatre semaines si elles veulent conserver le droit de faire leurs courses. Ces réunions sont généralement tenues par des coopérateurs et coopératrices qui, elleux-même, sont formé·es pour les animer. Elles sont mises en place par ce qui est couramment nommé « le bureau des membres ». Composée de bénévoles, cette instance gère la participation bénévole des membres et répond à leurs nombreuses interrogations. Ses principales missions consistent à renseigner les créneaux de participation effectués par les membres et à assurer un suivi des indisponibilités (absences, maladies et congés). Dans les supermarchés et supérettes, plusieurs centaines de bénévoles se succèdent semaine après semaine afin de contribuer à l'activité du magasin. Si certaines épiceries du réseau valorisent un projet « à taille humaine » (voir chapitre 4), la poursuite d'un objectif d'ouverture au format supermarché rend difficile la conservation d'une gestion strictement interpersonnelle. Cela conduit à la mise en place d'un certain nombre de dispositifs, notamment informatiques (ce point est développé dans le chapitre 6), et de règles afin d'intermédiaire les relations et de permettre une circulation des informations et une rotation des personnes au sein du magasin. Le bureau des membres, chargé de contrôler la présence aux

¹⁷⁰ Extrait d'entretien avec Anne, 48 ans, dirigeante salariée de Pop La Coop, supérette coopérative implantée à Marly Leroy qui compte 390 membres et emploie une salariée.

¹⁷¹ Source : manuel des membres de Superquinquin p. 4

services indépendamment de la qualité des prestations fournies, est l'organe moteur de cette bureaucratisation. Pour être « à jour » de leurs participations bénévoles, les coopérateurs et coopératrices sont tenu·es à la régularité et à la ponctualité. Pour que leur présence soit comptabilisée, « à chaque service, les coopérateurs et coopératrices émargent une fiche de présence¹⁷² », ou l'indiquent via des outils connectés. Tous et toutes les membres doivent badger à chaque fois qu'ils et elles réalisent un service afin que leurs participations bénévoles soient comptabilisées et qu'ils et elles puissent conserver leur droit d'accès au magasin. Chaque membre est tenu d'intervenir en qualité de bénévole selon le *planning* dicté par l'organisation et de veiller à ce que son compteur soit toujours à jour avant la fin d'un cycle (voir chapitre 3).

Le service bénévole, qui s'apparente à un service minimum, n'est donc pas dépourvu d'exigences professionnelles tant du point de vue des connaissances, de la vigilance, de l'exécution, de la régularité et de la ponctualité qui sont exigées, ce qui influence l'organisation du travail au sein des projets. De plus, un certain nombre de dispositifs sont mis en place de façon insidieuse pour guider, orienter et contraindre l'exécution des tâches par les bénévoles dans une optique d'efficacité productive (voir la troisième partie de ce chapitre).

II.2. Recruter des bénévoles engagé·es et compétent·es

Le travail des bénévoles au sein de l'organisation ne se réduit pas à ces tâches d'exécution. D'autres missions et responsabilités, généralement dénuées de toutes obligations, sont également endossées par des membres non rémunéré·es. Il est notamment possible de rejoindre une « commission thématique », aussi appelée « groupe de travail », « comité » ou encore « cercle », ou alors de proposer sa candidature pour exercer un mandat au sein d'un organe de gouvernance (comité de gouvernance ou comité d'ordre du jour par exemple). Comme le souligne Antoine, 30 ans, dirigeant de la supérette coopérative Coquelicoop, ces membres seraient de « vrai·es bénévoles » dans le sens où leur engagement n'est soumis à aucune contrainte.

Antoine, 30 ans, enseignant du secondaire, dirigeant bénévole de Coquelicoop, supérette coopérative implantée à Fresnes qui compte 250 membres et emploie deux salariées

Alors, les missions des bénévoles, des sala... Alors il y a les personnes qui font leur service... Alors je ne sais pas si tu fais, si tu as l'habitude de faire cette distinction, mais en tout cas nous on distingue les bénévoles des coopérateurs. Ce qu'on appelle

¹⁷² Site internet de Supercoop : www.supercoop.fr/gestion-des-membres/

les coopérateurs, c'est les personnes qui font, enfin c'est la même chose, mais... En fait, on appelle bénévoles les gens qui font plus que leur service. C'est une question de terminologie, alors en fait on y accorde beaucoup d'importance, parce que dans notre vision du truc le bénévolat est facultatif, contrairement aux services qui sont obligatoires. Donc il y a quand même une différence, qui n'est pas que symbolique, qui est aussi pratique. Et donc, du coup les personnes en service, font leur service, ce qu'on imagine : ranger les rayons, mettre dans la caisse, tenir la caisse, etc.

D'autres dirigeant·es employaient le terme de « bénévolat pur ». Le fait est que comme le service est obligatoire pour accéder au magasin, il n'est pas considéré comme un engagement sincère, mais une contribution intéressée. Ici le temps de travail réalisé au sein des groupes de travail ou des organes de gouvernance est considéré comme un don dans la mesure où il n'est pas comptabilisé comme un service. De ce fait, le temps bénévole consacré à ces tâches et fonctions est symboliquement valorisé au sein de l'organisation. Toutefois, dans certains projets le travail bénévole réalisé pour le compte d'une commission peut être comptabilisé, notamment pour le rendre attractif en cas de pénurie de main-d'œuvre. Mais il n'en reste pas moins valorisé dans la mesure où il ne s'agit pas d'un travail d'exécution, mais plutôt de conception faisant appel à des compétences professionnelles, souvent autre que manuelles.

Les groupes les plus courants sont : le bureau des membres, qui gère la participation bénévole des membres ; la comptabilité ou la finance, qui s'occupe des aspects financiers de l'activité commerciale, soit la gestion des comptes et les opérations avec les fournisseurs ; l'informatique, qui est le support technique en ce qui concerne les divers progiciels utilisés pour l'activité du magasin ; la communication, qui gère à la fois la communication externe et interne (supports, *newsletter*, etc.) ; les achats ou l'approvisionnement, pour les opérations de pilotages des ventes et le traitement des demandes de membres ; travaux aussi appelés « local » ou « aménagement », qui interviennent dans les chantiers d'aménagement et d'entretien du magasin. Il existe aussi certains groupes spécialisés sur l'hygiène et la sécurité alimentaire qui veillent aux respects des règles sanitaires, informent les membres et élaborent un certain nombre de *process*. S'ajoutent également d'autres groupes qui ont moins trait à l'organisation de l'activité commerciale comme les groupes nommés « convivialité » ou « vie associative », qui organisent des événements et des rencontres entre coopérateurs et coopératrices, ou encore des groupes qualifiés d'éthique, qui font la promotion de certains produits en magasin, organisent des événements de sensibilisation autour de la consommation, veillent à réduire les déchets ou le recours aux GAFA (Google, Apple, Facebook, Amazon). Une relative autonomie est accordée au fonctionnement de ces groupes. Les dirigeant·es des organisations, soucieux et soucieuses de mettre en œuvre une gestion participative et démocratique (Gilbert et al., 2017),

se sont parfois référées à la sociocratie et l’holocratie pour expliquer leurs principes d’organisation. L’holocratie est une forme d’auto-organisation, considérée comme flexible, où le pouvoir décisionnel est conféré aux différents « cercles » de l’organisation (Bernstein et al., 2016). Empreinte des fonctionnements de la sociocratie, l’organisation se subdivise alors en plusieurs groupes spécialisés qui sont en interrelation entre eux de manière à diluer les responsabilités et l’autorité (Buck & Endenburg, 2003 ; Battistelli, 2019). Comme l’explique Anne, 48 ans, dirigeante de la supérette coopérative Pop la coop, chaque « cercle » est autonome, il traite d’un domaine spécifique et nécessite des compétences particulières.

Anne, 48 ans, ingénieure en logistique, dirigeante bénévole de Pop la coop, supérette coopérative implantée à Marly Leroy qui compte 390 membres et emploie une salariée

- Est-ce que tu peux m’en dire plus sur l’holocratie ? M’expliquer comment ça fonctionne.
- Donc en fait l’holocratie, c’est des cercles qui sont autonomes sur leurs domaines de compétence. Donc en fait, les groupes de travail se sont appelés cercles, donc ça, ça c’est juste une dénomination. Donc l’idée c’est que les cercles ont des redevabilités, donc c’est en fait, où est ce que, sur quoi ils sont compétents, et on est tous d’accord qu’ils sont compétents là-dessus, et donc ils sont autonomes sur ce domaine de compétence.

Qu’il soit fait référence ou non à ces modes de gouvernance, le mode d’organisation identifié pour chaque projet de supermarché coopératif et participatif est dicté par le principe suivant : ont raison et sont légitimes les membres qui endossent des fonctions et des responsabilités en plus de leurs obligations bénévoles, quel·les qu’ils et elles soient. Ce principe voué à valoriser l’engagement non contraint des membres, participe d’une autonomisation des commissions vis-à-vis des autres membres bénévoles. Ces dernier·es ne sont pas en mesure de révoquer les décisions prises par ces organes et sont invité·es, à leur tour, à s’engager davantage si ils et elles veulent influencer le cours des décisions. Ainsi, si l’assemblée générale permet de définir les grandes orientations stratégiques des projets, leurs mises en place effectives, au travers des moyens déployés pour répondre aux objectifs fixés, sont le propre des commissions, des organes décisionnels et des salarié·es. Ce principe d’organisation, bien qu’il ne soit pas toujours rattaché à une pratique de l’holocratie, est commun à l’ensemble des projets de supermarché coopératif et participatif étudiés et a pour principal objectif de permettre la prise de décision rapide (les principaux risques exposés étant la stérilité des débats et l’enlisement des projets).

Ces groupes, bien qu’ouverts à tous et toutes, mobilisent des compétences professionnelles particulières, en témoigne les affiches de recrutement présentes dans l’entrée de la supérette

coopérative La Cagette (figure 5.1). Les comités « brinks¹⁷³ », qui vérifie l'argent des ventes et effectue les dépôts à la banque, et « facturation », qui traite les factures des fournisseurs et autorise les paiements via le logiciel de comptabilité, nécessitent certains prérequis et font l'objet de formations.

Figure 5.1 – Affiches de recrutement au sein des commissions de La Cagette



Source : photographies de l'autrice prises à La Cagette

En l'occurrence, pour intégrer ces comités il faut « être à l'aise avec les outils informatiques », être accompagné·e et suivre une formation avec un·e membre du dit comité. Dans ces groupes, il est attendu des membres qu'ils et elles soient compétent·es dans leur domaine d'intervention bien qu'aucune qualification ne soit formellement exigée pour les intégrer puisqu'il s'agit de bénévoles. Le développement des projets de supermarché coopératif et participatif s'accompagne d'un processus de rationalisation dans le sens où il y a une spécialisation accrue des activités qui font appel à diverses compétences. L'ouverture d'une grande surface de vente s'accompagne d'une professionnalisation de l'activité, qui ne se réduit pas à de la salarisation.

¹⁷³ Nom d'une entreprise de sécurité et de protection américaine à l'origine, ce terme désigne plus largement les convoyeurs de fonds, des professionnels chargés de livrer des sommes d'argent liquides à bord de camions blindés.

Ici, la thèse défendue est qu’au cours de leur développement les projets de supermarché coopératif et participatif requièrent « de plus en plus de compétences du fait de l’exercice de responsabilités particulières (la vie associative demanderait ainsi davantage de compétences administratives, gestionnaires et juridiques) » (Bernardeau-Moreau & Hély, 2007). Une division du travail s’opère alors entre les tâches d’exécution en magasin considérées comme « non qualifiées » et les tâches « qualifiées » qui sont le propre du travail des comités, et des salarié·es. Mais alors, cette division technique du travail est-elle le reflet d’une division sociale ?

L’enquête réalisée ici se focalise sur les organisations, et plus particulièrement sur leurs promesses, les aspects stratégiques et les choix socio-productifs qui en découlent. Il est néanmoins possible d’émettre quelques pistes concernant la sociologie des membres des différentes organisations, bien qu’ils et elles ne fassent pas l’objet d’un protocole de recherche *stricto sensu*. Ainsi, les hommes apparaissent majoritaires au sein des commissions et des instances de gouvernance bien que les femmes semblent plus nombreuses parmi les membres (au moins pour onze organisations étudiées, comme présenté dans le chapitre 3). Les observations menées à SuperQuinquin ont également permis de mettre en exergue une division genrée des tâches au sein des différents groupes de travail : les commissions « informatique » et « travaux » regroupent exclusivement des hommes¹⁷⁴ alors que la commission « communication » compte principalement des femmes¹⁷⁵. Cette division semble également s’opérer dans les autres projets puisqu’on la retrouve parmi les enquêté·es. De plus, une précédente enquête par questionnaire menée auprès des membres de SuperQuinquin a permis de mettre en exergue deux résultats quant aux caractéristiques et particularités des bénévoles de commissions (Grassart, 2019). Le premier résultat est qu’il existe une corrélation positive entre l’ancienneté en tant qu’adhérent·e et le fait d’être membre d’une commission. En l’occurrence, presque la moitié des membres de commissions en 2019 avaient rejoint SuperQuinquin avant l’ouverture de l’épicerie « test » en 2017. Le second résultat, au-delà du

¹⁷⁴ Lorsque j’étais membre de l’équipe permanente de SuperQuinquin la commission informatique comptait essentiellement deux hommes. Pour ce qui est de la commission « travaux », on observe que des femmes ont pu être présentes au cours des chantiers participatifs organisés pour peindre et aménager le supermarché avant son ouverture, mais seuls des hommes sont intervenus par la suite. En l’occurrence, durant cette période, la commission est régulièrement intervenue pour effectuer des travaux dans la maison et le jardin en ma présence et selon les comptages effectués il y avait entre 1 et 6 hommes qui intervenaient. Mais je ne suis pas en mesure de définir avec précision combien de personnes compose cette commission puisque leurs interventions sont sporadiques et tous ses membres ne sont pas nécessairement présents en même temps.

¹⁷⁵ Lors d’un rendez-vous entre les salarié·es et la commission « communication », j’ai rencontré les deux femmes qui étaient encore actives pour le magasin au sein de cette commission. Elles ont indiqué que les principales personnes membres étaient des femmes mais que le travail de commission s’essouffait dans cette branche.

fait que la part des artisan·es, commerçant·es, chef·fes d'entreprises et des cadres, professions intellectuelles supérieures est proportionnellement plus élevée que celle des ouvrier·es, étudiant·es, chômeurs et chômeuses conformément à la composition sociale de l'ensemble de la coopérative, est que la part de ces personnes CSP+ dans les commissions y est plus importante que dans l'ensemble de l'organisation. Ces résultats demandent toutefois d'être interprétés avec vigilance puisque la part des CSP+ parmi les membres de projet de supermarché coopératif et participatif est déjà élevée, que l'enquête en question porte sur un petit échantillon et sur un seul projet qui n'était pas encore au format de supermarché.

En outre, les entretiens semi-directifs avec les dirigeant·es de projets de supermarché coopératif et participatif confirment la transposition de certaines compétences professionnelles à l'exercice du bénévolat.

Pascal, 65 ans, ancien chercheur en chimie, dirigeant bénévole de Demain, épicerie coopérative implantée à Lyon qui compte 810 membres et emploie deux salarié·es

C'est en interne on a des, alors ça a évolué au fil du temps, mais on a des gens, des graphistes, spécialistes de la communication, qui nous ont fait des chartes.

Comme le soulignent Pascal, 65 ans, dirigeant de l'épicerie coopérative Demain, et André, 63 ans, dirigeant de la supérette associative La CLAC, au sein de leurs collectifs il y a des « graphistes », des « spécialistes de la communication », des « experts comptables » ou des personnes compétentes dans « l'accompagnement d'entreprise ».

André, 63 ans, retraité¹⁷⁶, dirigeant bénévole de La CLAC, supérette coopérative implantée à Creil qui compte 300 membres et n'emploie pas de salarié·e

On est plusieurs, alors on a notre expert-comptable, et puis moi qui ai fait du développement d'entreprise pendant, et de l'accompagnement d'entreprises, et puis on a quelques-uns autour. Non, non, on est assez autonomes [...] Alors on a dans la bande des gens dont c'est le métier, qui sont graphistes en, en agence et tout ça, et qui se sont, qu'on a gentiment laissé faire parce qu'ils ont des compétences.

Sébastien, 43 ans, dirigeant de la supérette coopérative SuperQuinquin ajoute en ce sens que la recherche de compétences se fait directement chez les membres de façon à ce que les besoins soient principalement couverts par une main-d'œuvre bénévole et non salariée.

Sébastien, 43 ans, ancien cadre associatif, dirigeant salarié de SuperQuinquin, supermarché coopératif implanté à Lille qui compte 1730 membres et emploie six salarié·es

¹⁷⁶ Il a pris sa retraite après une carrière comme salarié et indépendant dans le conseil à la création d'entreprise et le soutien à l'activité, notamment dans l'ESS.

Les compétences dont on aurait besoin, on va les chercher chez les membres. Des graphistes, des communicants, des spécialistes de la sécurité alimentaire, tout ça on en trouve chez les membres.

Des mentions à l'organisation traditionnelle du travail sont faites au sein des projets. Un certain nombre de membres dans ces groupes, comme le soulignent Hajar El Karmouni et Muriel Prévot-Carpentier pour La Louve, « reproduisent dans leur temps de travail bénévole un modèle éprouvé au sein de leur sphère professionnelle » (El Karmouni & Prévot-Carpentier, 2016, p.81).

Ces différents extraits d'entretiens mettent en avant le fait que mondes bénévoles et mondes professionnels sont largement sécants. S'opère une transposition des compétences acquises dans le monde professionnel (informatique, comptabilité, autonomie, prise de parole, qualité rédactionnelle, sens du contact, etc.) aux activités bénévoles conduites au sein de l'organisation. Ces compétences professionnelles sont mobilisables et valorisables dans d'autres espaces que ceux pour lesquels elles ont été développées. Maud Simonet met ainsi en avant dans ses travaux ces interrelations entre carrières professionnelles et carrières bénévoles. Elle distingue plusieurs types de carrières de bénévoles : d'un côté « les carrières invisibles », souvent celles de femmes en défaut de carrière professionnelle en raison de contraintes familiales, qui s'investissent en conséquence dans des activités bénévoles ; « les carrières secondaires », qui concernent des personnes retraitées dont la carrière bénévole s'inscrit dans un prolongement de leur carrière professionnelle passée ; et enfin « les carrières parallèles », « ce travail bénévole permet de poursuivre à côté de l'activité professionnelle, une carrière [...] il permet de prolonger, et de compléter, dans un autre cadre ou sous une autre forme, l'activité exercée professionnellement. » (Simonet, 2010, p.44). Ce dernier type de carrière regroupe à la fois des étudiant·es, des chômeurs et chômeuses pour qui le bénévolat est appréhendé comme un tremplin, et des professionnel·les qui mettent à disposition leurs compétences professionnelles pour des organisations bénévoles. Suite aux entretiens réalisés, il ressort que les commissions des projets de supermarché coopératif et participatif sont composées à la fois de retraité·es qui endossent un rôle relativement proche de celui exercé dans le cadre de leur profession antérieure, et des actifs et actives, en exercice, qui pour beaucoup recherchent du sens dans l'exécution de leur travail et s'engagent bénévolement en conséquence dans des activités similaires à celles effectuées dans un cadre rémunéré.

Au sein des organisations, plusieurs types de travail coexistent, certains relevant d'une obligation de participation alors que d'autres seraient de réels dons pour le collectif. Dans le

premier cas, il s'agit d'un travail qui consiste à réaliser les tâches quotidiennes qui incombent à l'activité commerciale, majoritairement des tâches de manutention où aucune qualification ou compétence spécifique n'est *a priori* requise. Les bénévoles se succèdent services après services dans la mesure où les personnes qui occupent les postes ou qui réalisent les tâches sont interchangeables. Dans le second cas, le travail réalisé au sein des commissions est plus spécifique et fait appel à des compétences professionnelles particulières, par exemple en informatique, en comptabilité ou encore en communication. Les membres sont identifiés, les rôles sont personnifiés et souvent ils et elles répliquent bénévolement les activités qu'ils et elles réalisent (ou ont réalisées) dans le cadre de leur profession. Toutefois, cette partie a montré que les dirigeant·es rencontré·es sont particulièrement vigilant·es à ne pas confondre le travail exercé par les bénévoles et celui des salarié·es.

II. 3. Les frontières du travail bénévole et du travail salarié

Les documents internes des diverses organisations employeuses, comme les discours de leurs dirigeant·es, donnent à voir une volonté de distinguer ce qui relève du bénévolat et ce qui relève du salariat. Quelles en sont les raisons ? Et selon le type de travail bénévole dont il est question, observe-t-on plutôt une stricte division des rôles et des tâches ou une certaine porosité ?

II.3.1. Ne pas subordonner le bénévolat au salariat

Pour Anas, 31 ans, dirigeant de la supérette coopérative BreizhiCoop, la stricte division des tâches entre bénévolat et salariat est garante de l'absence de lien de subordination au sein du magasin

Anas, 31 ans, chercheur en sociologie, dirigeant bénévole de Breizhicoop, supérette coopérative implantée à Rennes qui compte 620 membres et emploie deux salariées

Donc dès le début, il y avait cette volonté de dire que... on dissocie vraiment le travail bénévole du travail salarié, on dissocie la prise de responsabilité des salariés, de celle des bénévoles [...] Au niveau de la philosophie, du partage des tâches, comme je disais, donc les salariées n'interviennent pas du tout dans le travail bénévole. Ils sont jamais au magasin pour dire...quoi faire aux bénévoles, ça c'était clairement dit dès le début à tout le monde, que il n'y ait pas de lien de subordination entre les salariés et les bénévoles.

Joséphine, 35 ans, dirigeante de l'épicerie associative La Caravane, le rejoint dans le sens où, pour elle, la répartition des tâches entre bénévoles et salarié·es est un élément constitutif de

l'organisation du travail au sein du magasin et toute forme d'ambiguïté comporterait un « risque ».

Joséphine, 35 ans, ancienne cadre commerciale, dirigeante salarié de La Caravane, épicerie associative implantée à Montreuil qui compte 650 membres et emploie deux salariées

- Et la vraie, et finalement, la question sous-jacente pour moi là-dessus, c'est si on se dit tous que c'est un engagement bénévole, point, c'est surtout de se dire, mais quel est bien le rôle des salariés, par conséquent. Donc on ne fait pas la même chose, aussi.
- Bien distinguer ce qui est fait par les bénévoles, et ce qui est fait pas les salariés.
- Ça, c'est bien, c'est absolument important aussi. Je sais que ce n'est pas la question, mais c'est ça qui est très important aussi. C'est-à-dire que les salariés sont là pour faire ça, normalement, ce type de tâches, les bénévoles sont là pour faire ça. Et si, par contre, on empiète d'un côté comme de l'autre, est-ce que c'est peut-être là le risque? Peut-être.

L'aspect juridique est une nouvelle fois mobilisé pour déterminer la manière d'organiser le travail au sein de l'organisation. La viabilité du modèle socio-productif repose sur l'absence de lien de subordination entre les salarié·es et les bénévoles. L'organisation et la relation de travail qui découle de cet impératif visent à distinguer les missions et à dresser une frontière entre travail bénévole et travail salarié. Pour les organisations employeuses du réseau, la division du travail est un enjeu fondamental : l'ensemble de leurs dirigeant·es sont en accord, du moins en principe, avec celle opérée par La Louve.

Evan, 53 ans, dirigeant salarié de La Louve, supermarché coopératif implanté à Paris qui compte 9 000 membres et emploie treize salarié·es

Les tâches des salariés, c'est tout ce qui nécessite un suivi : comptabilité, communication, achats, organisation du travail des membres, établissement des protocoles, gestion de, du travail des membres, ça s'appelle le bureau des membres, euh... essaimage aussi, voilà.

Comme vu *supra*, les tâches d'exécution sont déléguées aux bénévoles durant leurs services, alors que les aspects opérationnels et les activités de conception sont répartis entre les salarié·es et les membres des différentes commissions. Les salarié·es¹⁷⁷, elles et eux, sont en lien avec les organes de gouvernance, suivent le travail des commissions, s'occupent de la logistique, du management et des partenariats avec d'autres organisations, privées comme publiques. La

¹⁷⁷ D'après l'enquête, la plupart des salarié·es de projets de supermarché coopératif et participatif sont également sociétaire de la coopérative. Pour les SCIC un collège salarié spécifique existe, en revanche pour les coopératives de consommation le statut des salarié·es est moins claire. À SuperQuinquin la souscription de parts sociales par les salarié·es est vivement conseillé mais aucune obligation formelle n'existe.

principale raison avancée pour expliquer cette division est que les tâches salariales nécessiteraient un « suivi » et seraient, par définition, inadaptées au *turn-over* bénévole. Les salarié·es sont donc plutôt les travailleurs et travailleuses de bureau – *back-office* – et en principe ils et elles n’ont pas à réaliser les tâches quotidiennes en magasin, mais doivent garantir leur exécution par les bénévoles durant les services.

Monique, 67 ans, ancienne assistante de service social, dirigeante bénévole de Coopalim, épicerie associative implantée à Strasbourg qui compte 360 membres et emploie deux salarié·es

Nos deux salariés responsables de magasins sont toujours en lien avec les bénévoles. Alors il y a certaines tâches qu'ils font, d'autres que font les bénévoles, mais, à un moment, si tu veux, bon tu connais bien comment ça se passe. Martine fait 3h, puis après c'est Jeanne qui fait 3h, puis après c'est Élodie, puis après c'est Laure, et donc il faut qu'il y ait quand même, ça fait quand même des... Alors, les liaisons se font, mais plus ou moins, plus ou moins approfondies, bon tu connais le truc. Donc on a quand même un fonctionnement qui est assez heurté, et de fait, les deux salariés magasins sont là justement pour, pour créer du lien dans le fonctionnement du magasin, de façon à ce qu'il y ait pas de, le moins possible de perte dans le frais, et puis le plus possible d'approvisionnement, il y a des yaourts, il y a plus yaourt, on commande des yaourts, euh... voilà.

La division du travail par créneaux induit un fonctionnement heurté dans le sens où il est parfois difficile de conserver la mémoire des tâches qui ont été effectuées et de faire circuler entre chaque équipe les besoins au cours de la journée. Ainsi Monique, 67 ans, dirigeante de Coopalim suggère que les salarié·es ont un rôle de coordination au sein du magasin : ils et elles assurent les liaisons entre les créneaux. Ils et elles sont en quelque sorte les courroies de transmission entre les différentes équipes bénévoles qui se succèdent au fil de la journée. Mais d’un point de vue juridique, les salarié·es ne sont pas en mesure de donner des directives aux bénévoles. C’est la raison pour laquelle, il est généralement préféré de minimiser leur intervention dans le magasin et dans l’organisation du travail bénévole.

Cette posture est à l’origine de la création de la fonction de « coordinateur » ou « coordinatrice » de créneaux, aussi appelée « responsable d’équipe ». Ce rôle est attribué à un coopérateur ou une coopératrice qui réalise son service sur l’un des créneaux bénévoles proposés par l’organisation. Leur mission est d’accompagner les membres de l’équipe bénévole au cours du service dans la réalisation des tâches en magasin. Les responsables d’équipe allouent les tâches et facilitent leur exécution. Ils et elles transmettent les informations aux bénévoles de manière à ce que les pratiques soient conformes aux attentes de l’organisation. Les membres qui occupent cette fonction ont souvent de l’ancienneté dans l’organisation et ont

reçu des formations pour apprendre les procédures qu'il convient de suivre pour chaque tâche et à chaque poste. À SuperQuinquin, des réunions et des « apéros-coordo » sont également organisés occasionnellement, pour discuter de cette fonction et de l'organisation du travail en magasin, entre responsables d'équipe bénévoles et parfois en présence des salarié·es. Ces responsables jouent le rôle d'intermédiaires entre les bénévoles qui réalisent leur service en magasin et l'équipe salariée occupée à réaliser les tâches opérationnelles. L'idée explicitée est de limiter les sollicitations de membres à l'égard des salarié·es, puisque la personne référente sur le service est le coordinateur ou la coordinatrice et non pas un·e salarié·e. Ce dernier ou cette dernière n'intervient qu'en dernier ressort dans des situations particulières, soit en l'absence de référent·e sur le service, soit dans des situations qui n'ont pas été prévues par l'organisation elle-même.

Evan, 53 ans, dirigeant salarié de La Louve, supermarché coopératif implanté à Paris qui compte 9 000 membres et emploie treize salariés

C'est les coordo qui font ça [intervenir dans le magasin durant les services]. Et souvent, maintenant on a ces deux salariés pour que s'il n'y a pas, on a quelques équipes où il n'y a pas de coordo, ou par exemple des coordo en vacances euh... c'est un salarié qui peut devenir coordo. [...] Si on n'avait pas des coordo, il faudrait embaucher des gens. Parce que c'est des personnes qui... c'est un espace de néomanagement, qui... Il faut que ça se passe, c'est des personnes qui connaissent les protocoles, qui prennent les responsabilités.

Evan, 53 ans, explique qu'à La Louve le recours à cette main-d'œuvre bénévole formée permet de limiter l'embauche de salarié·es dans la gestion et la supervision des activités en magasin. De plus, en l'absence de coordinateur et de coordinatrice, il revient aux salarié·es d'endosser ce rôle ce qui induit une certaine porosité entre les tâches bénévoles et salariées.

II.3.2. Du bénévolat au salariat et vice versa

Si en principe la main-d'œuvre payée n'est pas substituable à la main-d'œuvre gratuite, dans les faits, certains rôles et certaines missions sont à la frontière du monde salarial et du monde bénévole. Cela est d'autant plus affirmé lorsqu'il s'agit de missions qui nécessitent des compétences particulières, dans le cas des responsables d'équipe de la formation et des compétences de management, et dans le cas des commissions, des qualifications spécifiques.

Anas, 31 ans, chercheur en sociologie, dirigeant de Breizhicoop, supérette coopérative implantée à Rennes qui compte 620 membres et emploie deux salariées

On avait quand même un bon noyau dur à Breizhicoop, qui faisait qu'on pouvait faire plusieurs tâches non salariées, ce qui fait qu'on a dégagé plus de, de profit la

première année [...] Là, on a engagé une deuxième personne [...] cette embauche-là venait plutôt comme sur... un pari sur l'avenir, en disant que cette personne-là va nous aider à développer plus de chiffres d'affaires... et aussi ça répondait à un vrai besoin d'épuisement des... du bénévolat dans le projet. Donc hum,... donc je pense qu'on va vers plus de salariat dans le projet.

Anas, 31 ans, établit un lien direct entre le profit réalisé la première année d'exercice de Breizhicoop avec la réduction des coûts salariaux permis par le recours à une main-d'œuvre bénévole. Comme il l'explique, avoir des bénévoles qualifiés permet de ne pas embaucher. Mais *a contrario*, l'essoufflement de l'engagement de certain·es bénévoles peut conduire à un recours croissant au salariat au sein de l'organisation. Il en fut ainsi pour La Caravane, comme l'explique Joséphine, où le départ de la personne bénévole qui gère la comptabilité a conduit à l'embauche d'un salarié pour pouvoir pallier cette perte de compétence.

Joséphine, 35 ans, ancienne cadre commerciale, dirigeante de La Caravane, épicerie associative implantée à Montreuil qui compte 650 membres et emploie deux salarié·es

Et que le nouveau salarié, comme je te le disais, puisse lui être sur une partie comptabilité, et gestion. Et ça, ça s'explique aussi parce que chez nous en fait, on avait plein de, on a plein de bénévoles qui font plein de choses comme partout. Mais on avait une personne bénévole qui s'occupait énormément de la compta, qui part à la fin du mois. Donc ça, c'était aussi, et c'est prévu depuis très longtemps, c'était aussi un aspect important à prendre en compte, puisqu'il s'était agi de reprendre ce truc-là du côté salarié.

Que ce soit dans le cas de La Caravane ou de Breizhicoop, Joséphine et Anas mettent en avant que certains bénévoles, par leur investissement dans le projet ou par leurs connaissances professionnelles, permettent de faire des économies salariales. Les projets démarrent avec des porteurs et porteuses de projets et un groupe initial fortement investi, qui se mettent au service de son développement bien au-delà du service minimum demandé. Les commissions sont mises en place généralement en amont de la création d'une structure commerciale, ainsi à leur origine on retrouve ce qui est régulièrement appelé « le noyau dur », soit des personnes qui ont littéralement transposé leurs expériences et expertises professionnelles dans un cadre bénévole en y consacrant plusieurs heures par semaine. Dans le cas de la supérette Brezhicoop, l'embauche de salarié·es vient pallier un investissement bénévole initial conséquent, alors que pour l'épicerie La Caravane il s'agit d'embaucher pour ne pas perdre une compétence jusqu'à maintenant réalisée bénévolement.

Ces deux exemples montrent que la frontière entre travail bénévole et travail salarié, revendiquée par les dirigeant·es notamment pour des raisons juridiques, est dans les faits assez

poreuse. Un certain nombre de tâches et de rôles peuvent connaître des glissements, c'est-à-dire être source de rémunération alors que jusqu'alors elles étaient effectuées ou ils étaient occupés à titre gracieux au titre d'un engagement citoyen. Cela est d'autant plus vrai pour le travail bénévole « qualifié » que pour le travail bénévole « non qualifié »¹⁷⁸. En effet, la division du travail entre salarié·es et bénévoles est d'autant plus affirmée vis-à-vis des tâches d'exécution pour des raisons juridiques. Cela se traduit par une réduction de la présence salariale au cours des services et une intermédiation de la gestion de la main-d'œuvre bénévole, via de la délégation aux coordinateurs et coordinatrices d'équipes bénévoles ou la mise en place de dispositifs de gestion.

III. Manager des bénévoles

Les missions affectées aux bénévoles durant leur service consistent principalement en des tâches de manutentions quotidiennes et d'opérations de ventes, couramment effectuées dans les magasins conventionnels par des employé·es, formé·es et dirigé·es. La réalisation du chiffre d'affaires de la coopérative provient de la poursuite de ces activités par les membres, ce qui nécessite une certaine rigueur dans la mesure où l'objectif est d'assurer les activités commerciales tout en limitant les pertes pour le magasin. Comme le relève Isabelle, 55 ans, l'une des dirigeant·es rencontré·es, il est attendu des membres qu'ils et elles soient professionnel·les dans l'exercice de leurs missions bénévoles (Bernardeau-Moreau & Hély, 2007).

Isabelle, 55 ans, ancienne commerciale, dirigeante de Coop la meute, épicerie associative implantée à Grasse qui compte 120 membres et n'emploie pas de salariée

C'est pas parce qu'on est pas, c'est pas parce qu'on est bénévole qu'on doit pas être professionnel. Et qu'on est dans une gestion de tâches qui doit être fait le plus professionnellement parlant, voilà. Donc c'est dans ce sens-là où je parlerai de travail, et qu'on pense faire ça, en tout cas, c'est que quand on est à la coop, il y a des tâches qui doivent être faites d'une certaine façon et... et même si on peut amener sa façon d'être, au contraire, il faut qu'il y ait un respect des procédures, et dans ce sens-là, pour moi, ça peut s'apparenter à du travail, bénévole, mais du travail.

¹⁷⁸ Dans le cadre de l'observation participante, il est arrivé que le magasin soit fermé pour cause de trop faible effectif bénévole. Mais cela est assez rare et consiste surtout à « marquer le coup » afin de rappeler l'importance de la régularité dans les réalisations des services. En cas de trop faible effectif bénévole, les salarié·es sont parfois amenés à réaliser des tâches en magasin afin de ne pas pénaliser l'activité.

Professionnel·les non pas dans l'exercice de leur métier, mais au sens où ils et elles doivent respecter un certain nombre de normes et de routines propres à l'organisation. Comme l'explique Maud Simonet, « affirmer le caractère "professionnel" du bénévolat passe par la mise en place d'outils "professionnels" pour gérer la main-d'œuvre bénévole et administrer les services [...] où ils interviennent » (Simonet, 2002). Le travail, bien que réalisé gratuitement, doit être conforme aux prescriptions formulées au cours des services bénévoles. Dès lors, comment organiser, comment conformer les pratiques de bénévoles sans exercer un lien de subordination ? C'est cette question qui m'a intéressée dans le cadre de cette recherche, plus précisément au cours de l'observation participante menée chez SuperQuinquin, et qui m'a conduite à me pencher sur l'ensemble des *medias* qui interviennent dans l'organisation et les relations de travail au sein de ces projets. Soit à l'ensemble des supports, des dispositifs et intermédiaire techniques (Boussard, 2008) qui permettent de dépersonnaliser les relations de travail et d'éviter l'intervention d'une tierce personne, souvent rémunérée, dans la réalisation des tâches en magasin.

III.1. Prescrire par des instruments scripturaux

Dans son ouvrage *Encaisser !*, Marlène Benquet explique que l'information entre les différents postes en magasin dans la grande distribution n'a pas vocation à circuler (Benquet, 2013). Embauchée en tant que caissière, la sociologue est brièvement formée, ne connaît pas l'implication de son travail sur le magasin et doit se référer à une conseillère pour mener à bien les tâches qui lui incombent. Très vite elle se retrouve en situation d'ignorance, et par extension d'incompétence. Marlène Benquet explique qu'« il n'existe pas de listes des procédures, normes et principes à respecter. On ne découvre l'existence d'une règle qu'en la transgressant » (*ibid.*, p.169). Cette absence de formation et d'information au sein du supermarché où elle est hôtesse de caisse permet d'affirmer la hiérarchie dans la mesure où les caissières sont dépendantes des directives et des opérations de leur hiérarchie. Le savoir est détenu par les supérieur·es, ce qui permet d'asseoir leur légitimité et leur autorité sur le personnel exécutant. Dans le cas des projets de supermarché coopératif et participatif, la subordination n'a pas lieu d'être d'un point de vue juridique. Pour autant il existe des principes, des normes et des procédures qui organisent l'activité du magasin. Dès lors, quelles sont les modalités de transmission de l'information ?

Guy, 67 ans, ancien cadre commercial, dirigeant bénévole de Alpar, supérette coopérative implantée à Annecy qui compte 400 membres et emploie une salariée

Il y a des choses, il y a un parcours fléché quoi. Il y a des choses qu'il faut faire, que... bah relever les dates, il y a des tas de choses à faire, relever les températures, on est, on est quelque part dirigé par une checklist, quoi. Donc on n'y va pas pour faire ce qu'on a envie de faire, quoi.

Un certain nombre de tâches doivent être réalisées au sein du magasin, d'une certaine façon et dans un certain ordre. C'est pourquoi Guy, 67 ans, dirigeant de Alpar, explique que l'organisation du travail est guidée par une « *checklist* » et que c'est un « parcours fléché ». Cela nécessite que les membres aient connaissance de ces tâches, qu'ils et elles soient formé·es à leur réalisation et soient en mesure de les effectuer correctement. Lors de l'entretien, Valérie, 50 ans, dirigeante de La Cerise sur le Gapeau m'expliquait qu'au sein du magasin avait été mises en place des formations et que des fiches avaient été rédigées pour expliquer les différents postes, notamment pour la caisse.

Valérie, 50 ans, naturopathe, dirigeante salariée de La Cerise sur le Gapeau, épicerie associative implantée à La Farlède qui compte 100 membres

- Au niveau de l'organisation de cette participation, est-ce que vous avez défini des *process*, des fiches, des...
- Alors oui, on avait fait une petite formation d'ailleurs, caisse pour les caissiers, avec une fiche qui est en bas à l'accueil avec des, voilà des petits papiers récap. On avait défini aussi un peu des *process* pour les personnes qui s'occupaient du nettoyage. [...] L'idée c'est d'essayer de, de poser des choses par écrit pour qu'il y ait des, justement, des procédures plus simples, pour aider les personnes à s'y retrouver, ouais. Après, on n'a pas fait non plus des, des tonnes ou des trucs trop longs, parce que bah je suis là. Au début, je t'avoue que je descendais beaucoup, parce que les gens m'appelaient tout le temps, mais aujourd'hui ils sont beaucoup plus autonomes. Il y a des gens qui n'ont pas du tout besoin de moi, ils savent exactement ce qu'ils doivent faire dans le magasin, c'est leur magasin. L'idée en fait, c'est que ce magasin il soit un peu à tout le monde. Et voilà, donc j'essaye au maximum de laisser les gens dans l'autonomie. Alors après, c'est sûr il y a des choses à respecter, mais... voilà, je suis pas derrière à dire "c'est comme ça qu'il faut faire, c'est comme ci".

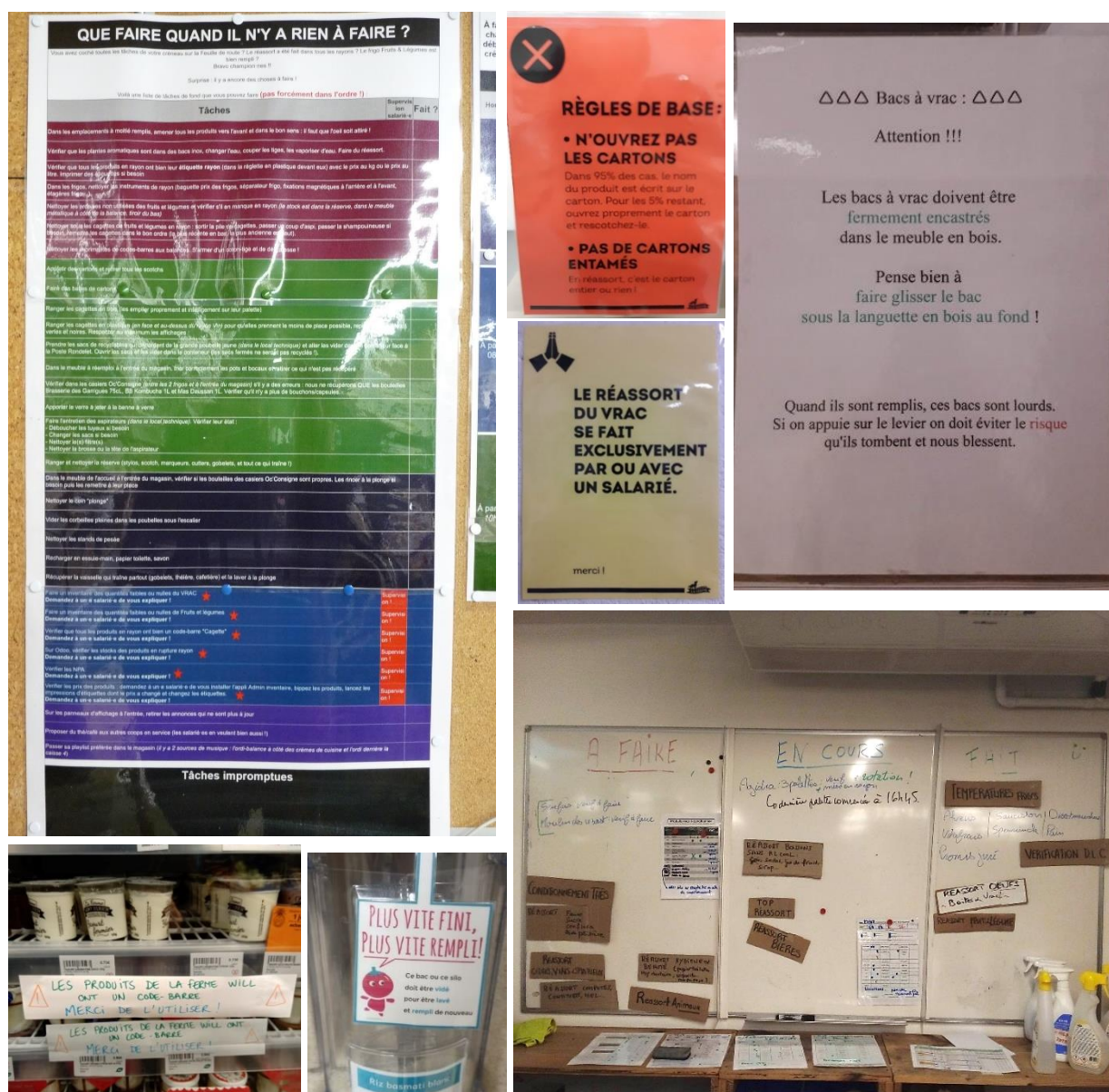
Valérie met avant que ces supports scripturaux et l'expérience acquise par les membres ont permis, de son point de vue, un gain d'autonomie qui se répercute directement dans son travail puisqu'elle est moins sollicitée qu'elle ne l'était auparavant. Fabrice, 67 ans, dirigeant d'Ekosyst'M, souligne quant à lui que les bénévoles doivent « tout trouver » par eux-mêmes, le personnel salarié ne doit être mobilisé qu'en dernier ressort si elles et « ils ne savent pas faire ».

Fabrice, 67 ans, chef d'entreprise, dirigeant bénévole d'Ekosyst'M, supérette associative implantée à Chambéry qui compte 500 membres et emploie un salarié

Il [le salarié] n'intervient pratiquement pas sur le créneau des bénévoles, sauf si les bénévoles viennent le chercher parce qu'il y a un truc qu'ils ne savent pas faire ou quelque chose comme ça. Mais normalement, ils doivent tout trouver les bénévoles, il y a quelqu'un, un bénévole qui a fait un manuel de procédures et il y a tout dedans. Franchement, vraiment un manuel dans lequel, ça a été très très bien fait, donc on peut normalement tout trouver.

Ces extraits témoignent du fait que lorsqu'un·e salarié·e est présent·e, les bénévoles ont tendance à se tourner vers lui ou elle en cas d'interrogations. Or, l'organisation du travail bénévole exige une absence de directives entre un donneur ou une donneuse d'ordre et un·e subordonné·e.

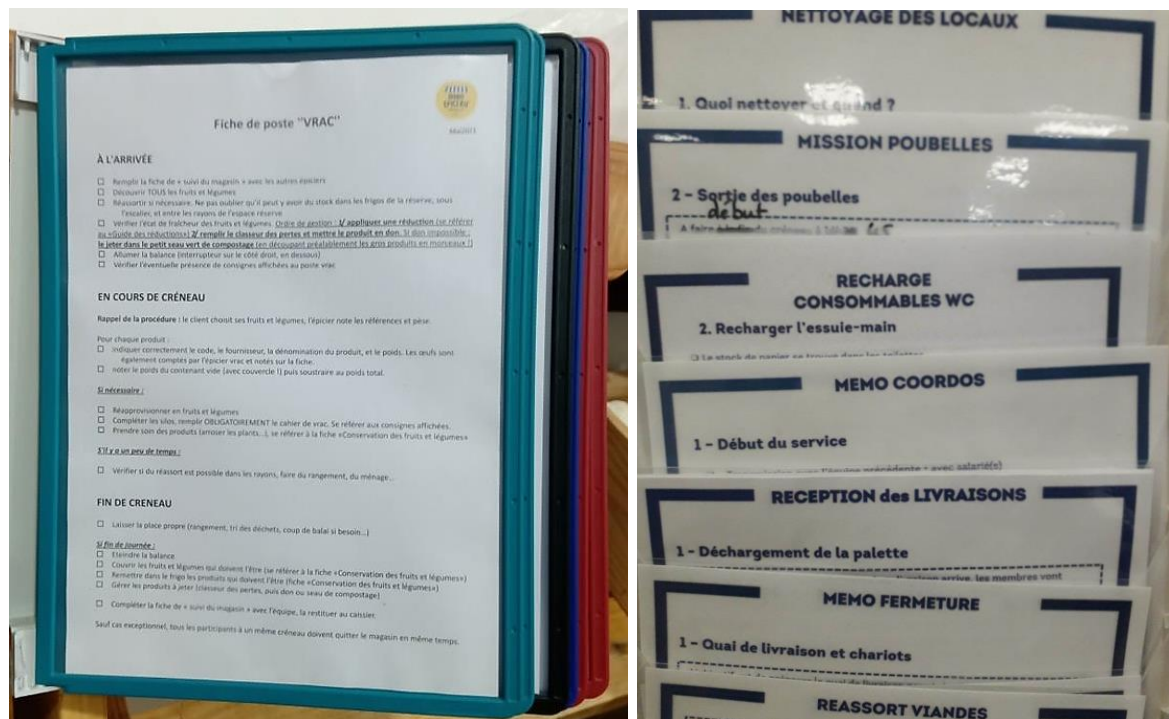
Figure 5.2 – Exemples d'affichages exposés dans différents magasins



Source : photographies de l'autrice prises à La Cagette, La Louve, Demain, Coopalim, Breizhicoop et SuperQuinquin.

La mise en place d'instruments scripturaux doit permettre de pallier l'absence d'un superviseur ou d'une superviseuse au sein du magasin. Si dans bien des cas « l'écrit permet d'agir à distance ou, en tout cas, hors de la présence immédiate de celui qui entend agir » (Lahire, 1998, p. 157), dans le cas présent il permet d'effacer la figure du donneur ou de la donneuse d'ordre. Ces instruments prennent la forme d'affiches en magasin et de fiches de procédures qui concernent une tâche ou un poste spécifique. Concernant les affichages (figure 5.2), on retrouve des indications disséminées dans chacun des espaces du magasin : des listes de tâches à effectuer pendant les services en fonction des heures de la journée; des tableaux qui indiquent les besoins à un moment précis, les activités en cours de réalisation et celles terminées ; mais aussi des écriteaux avec des consignes d'exécutions qu'on retrouve dans chaque magasin, qui bien souvent indiquent « un point de vigilance » à avoir sur une tâche déterminée. Parmi les exemples représentés en figure 5.2, il y a le document « que faire quand il n'y a rien à faire ? » affiché dans l'espace de vente de La Cagette, qui vise à informer les membres des tâches à réaliser au cours de leurs services sans qu'une personne physique n'ait à intervenir pour leur dire comment s'occuper. Cela concerne aussi bien des tâches de nettoyage que des tâches plus spécifiques comme le *facing* : « dans les emplacements à moitié remplis, amener tous les produits vers l'avant et dans le bon sens : il faut que l'on soit attiré ! ».

Figure 5.3 – Exemple de fiches de procédures disponibles dans différents magasins

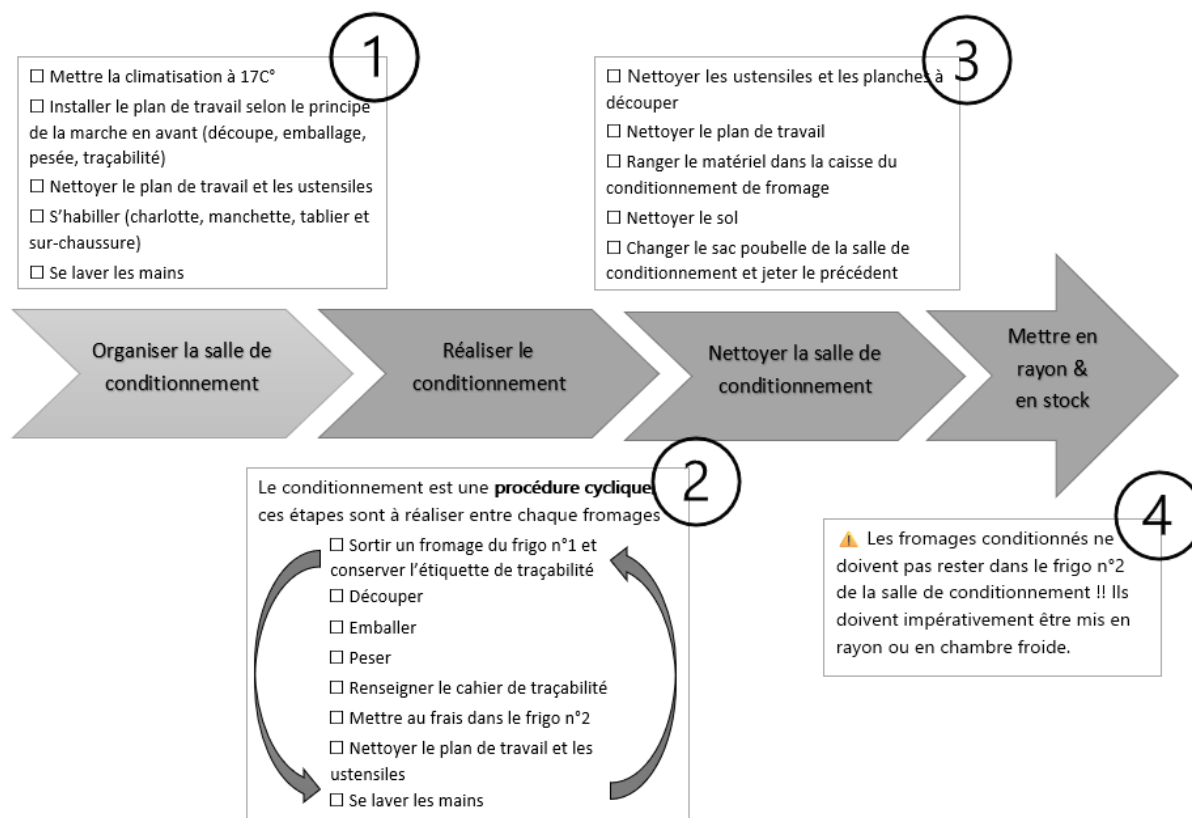


Source : photographies de l'auteur prises à la Grande Épicerie Générale et La Louve

Les fiches de procédures (figure 5.3.), concernent des tâches (réception des livraisons, réassort frais et sec, conditionnement, ménage, etc.) ou des postes spécifiques (caisse, accueil, pesée vrac et pesée fruits et légumes). Le travail bénévole est découpé sous forme de « tâches » et à chaque tâche correspond une procédure particulière qui a été élaborée par des membres de commissions, le comité de gouvernance ou les salarié·es. Les directives sont donc rédigées sur des documents disponibles dans le magasin, de cette façon il revient aux bénévoles de s'en saisir et d'appliquer pas à pas les procédures qui y sont renseignées. Chaque tâche et chaque poste sont expliqués à l'aide d'outils scripturaux. Certains d'entre eux visent également à conserver « une mémoire » des tâches réalisées dans le magasin afin que les informations puissent circuler entre les services de la journée et de la semaine, sans que cela nécessite la présence d'un·e salarié·e. Par exemple, réassortir deux fois un même rayon n'est pas opportun si aucune livraison n'a eu lieu ; garder une trace des tâches accomplies permet ainsi d'accroître l'efficacité du travail bénévole au cours des services.

Au-delà de ces normes qu'on pourrait qualifier de techniques, s'ajoutent également des normes sanitaires, d'hygiène et de sécurité qui sont également transmises aux bénévoles. Cela concerne par exemple le relevé des températures des congélateurs et des réfrigérateurs en début et fin de journée, la vérification des dates limites de consommation (DLC) chaque jour, et le respect de certains principes en ce qui concerne le ménage ou les activités de transformation (conditionnement). Lors de mon enquête, j'ai moi-même été amenée à réaliser un guide de procédures pour le conditionnement de fromage à partir de mes propres compétences et des documents préexistants de la commission « hygiène et sécurité alimentaire » qui s'appuyaient sur ceux de La Louve (voir Annexe 15 et Annexe 16). L'enjeu était double, à la fois transcrire les normes sanitaires qui guident la pratique, mais aussi les normes techniques de manière à favoriser l'attractivité pour ces produits et limiter les pertes pour la coopérative (voir figure 5.4). À SuperQuinquin, une livraison de tommes de fromage a lieu chaque semaine et des opérations de transformation sont réalisées bénévolement afin de permettre la vente de morceaux préemballés. Chaque type de fromages est différent, tant par son prix que par sa forme, ce qui implique des formes de conditionnement différentes. Pour chacune d'elles, des fiches de procédures de découpe sont rédigées afin d'orienter les membres dans leurs pratiques. Concernant les normes sanitaires, le conditionnement doit être réalisé dans une salle fermée. Seules les personnes dédiées et équipées en conséquence (port d'une charlotte, de manchettes, d'un tablier et de surchaussures) peuvent y entrer au cours de l'opération. Les mains, le plan de travail et les ustensiles doivent être nettoyés et séchés avant chaque opération de découpe.

Figure 5.4 – Normes sanitaires et normes professionnelles pour la découpe de fromages



Source : autrice

L'opération de conditionnement est dite « cyclique » dans la mesure où les mêmes gestes doivent être répétés entre chaque fromage (nettoyer, découper, emballer, peser, étiqueter, réserver). Il est également nécessaire, selon les directives de la Direction Générale de l'Alimentation (DGAL), de garantir la traçabilité des produits. De ce fait, chaque coopérateur ou coopératrice doit renseigner dûment la feuille de traçabilité en conservant les étiquettes de produits et en indiquant notamment les dates limites de consommation (DLC) et les numéros de lot concernés. Les bénévoles doivent respecter à la fois des exigences professionnelles et des principes sanitaires lorsqu'ils et elles réalisent des opérations de conditionnement au cours de leurs services.

Comme l'explique Muriel Darmon dans le cadre de sa recherche sur un groupe commercial d'amaigrissement, l'écrit est une forme de « substitut au sens pratique, substitut au panoptique » (Darmon, 2010), dans la mesure où son usage permet d'orienter et de diriger les conduites des participant·es à l'activité. À défaut de pouvoir inférer directement les comportements des personnes qui s'impliquent dans l'organisation, soit parce qu'il ne s'agit pas d'une institution totale, soit parce que ce n'est pas juridiquement viable, les instruments scripturaux sont des

outils de contrôle qui permettent de rationaliser les actions et les interactions des bénévoles. Comme l'a initié Taylor pour les ouvrier·es, l'objectif de ce mode d'organisation est de reconnaître, de sélectionner, d'enseigner et d'imposer des manières de faire aux travailleurs et travailleuse, ici bénévoles, sans qu'ils et elles n'aient à invoquer des savoirs faire spécifiques, ni à réfléchir (Taylor, 1911). Si dans l'enceinte de l'usine les directives viennent des cols blancs, dans le cadre des projets de supermarché coopératif et participatif, il y a une délégation de l'autorité aux instruments scripturaux. Ces derniers, en tant qu'intermédiaires, sont conçus par les membres de commissions, le comité de gouvernance et/ou les salarié·es pour équiper l'organisation du travail et restreindre l'autonomie des bénévoles exécutant·es.

Le ou la salarié·e présent·e au sein du magasin n'est alors pas là pour diriger les coopérateurs et coopératrices, mais pour faciliter la circulation des informations et coordonner les différentes équipes qui se succèdent au fil des services. En ce sens, les salarié.es occupent la fonction de référent·e en dernier ressort. En principe, au sein des projets de supermarché coopératif et participatif ce sont les instruments scripturaux, produits d'un travail de conception des dirigeant·es et membres « qualifié·es », qui gouvernent les conduites des bénévoles exécutant·es et non immédiatement des personnes physiques (Dubuisson-Quellier, 2016).

III.2. Réguler par la disposition spatiale

Au cours de mon enquête, en particulier lors des huit mois passés au sein de l'équipe permanente de SuperQuinquin, il s'est avéré que l'organisation de l'espace était pensée conjointement à la manière de concevoir et d'organiser le travail des bénévoles. J'ai intégré l'équipe au cours d'une période charnière puisque le magasin passait d'un format supérette, d'expérimentation et d'apprentissage, à un format supermarché au sein d'un espace qui a été entièrement pensé et conçu par les salarié·es et le comité de gouvernance en collaboration avec un architecte. La conception de l'espace était donc empreinte d'une certaine vision de ce qu'était l'organisation et de ce que devait être la répartition du travail au sein de la coopérative. Comme en témoigne cet extrait d'un de mes carnets de terrain au début de mon stage, l'organisation spatiale du magasin avait pour but d'orienter et de réguler les pratiques des coopérateurs et coopératrices au cours de leurs services.

Extrait carnet de terrain – Vendredi 14 février 2020, semaine D

Lors d'une discussion avec l'un des salarié·es, ce dernier m'expliquait qu'un des chantiers à venir allait concerner l'aménagement du jardin. Bien qu'il faille intégrer les coopérateurs et

coopératrices à cette réflexion, la volonté des salarié·es est d'en faire un espace de convivialité pour les membres tout en en régulant l'accès. Cet espace n'est pas voué à être en libre-service, mais doit permettre d'accueillir des événements particuliers, comme des barbecues entre coopérateurs et coopératrices, des ateliers ou des rencontres avec les fournisseurs. De fait, il ne sera pas possible pour un coopérateur ou une coopératrice en train de faire ses courses ou en train de faire son service d'y aller en dehors des événements organisés par la coopérative et l'association. L'enjeu avec le déménagement à venir est de « durcir » les consignes et de limiter les marges de manœuvre des membres au nom d'une certaine productivité. Si dans le premier magasin il y avait un espace de pause aménagé avec un coin café/thé, une table et des chaises, ça ne sera plus le cas dans le nouveau magasin, m'explique-t-il. Cette décision, tout comme celle de ne pas laisser le jardin en libre accès, vise à réduire les temps de pause pris par les membres au cours de leurs services. Il [le salarié] m'expliquait que si les temps de convivialité étaient importants pour créer du collectif autour du projet, il ne fallait pas que ça empiète sur les besoins et l'activité du magasin. Avec le déménagement il s'agit de bien distinguer ce qui relève du magasin, des besoins économiques et du travail bénévole de ce qui relève de l'association, du projet social et de la convivialité. Le changement de lieu doit ainsi s'accompagner de changement de pratiques. Par exemple, l'un des points exposés concerne l'encadrement des temps de pause par plusieurs dispositifs, notamment la réduction du créneau de 15 minutes (passage de 3h à 2h45) pour "concentrer" davantage le travail des coopérateurs et coopératrices sur le temps du service de manière à limiter les temps de pause et à interdire la réalisation des courses sur le temps de travail bénévole. Pour ce qui est de l'organisation de l'espace, il ne sera plus possible pour les membres de « se poser » au cours de leurs services puisque plus aucun espace ne le permet. Un café ou un thé pourra être proposé, mais il n'y aura pas la possibilité de se mettre à l'écart et de s'asseoir pour le déguster. L'objectif est de réduire et de "cadrer" ce temps de pause puisqu'il aura lieu en plein milieu de l'espace de vente, à vu de tous et toutes, notamment de l'équipe de permanent·es puisque le bocal est juste à côté.

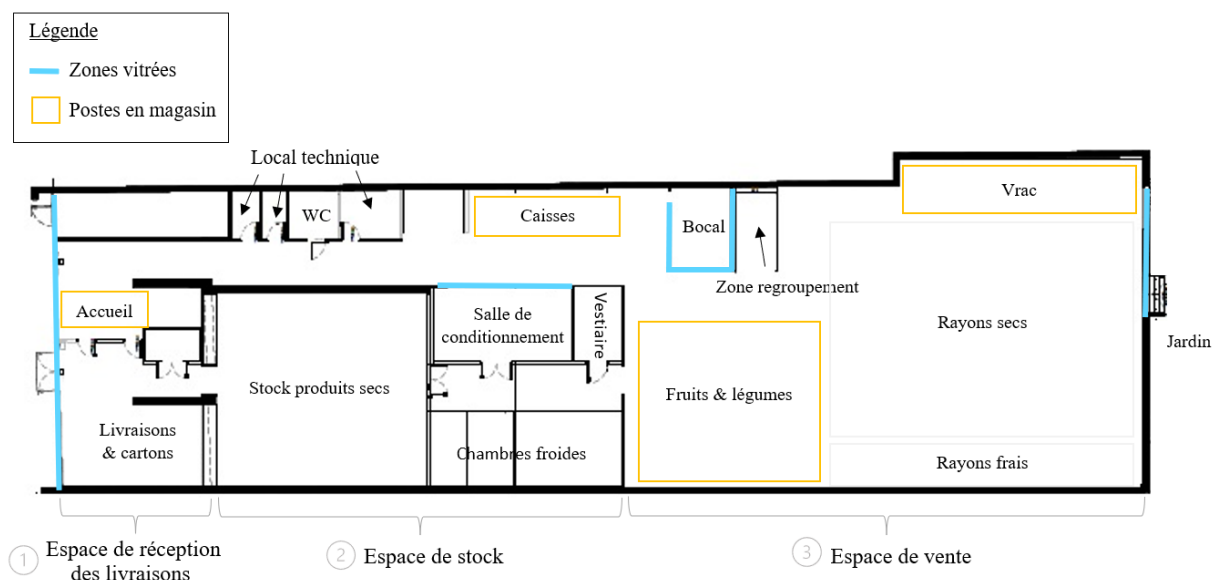
Alors que dans l'épicerie il était possible pour les bénévoles de s'asseoir pour prendre une boisson chaude dans l'espace de vente au cours de leur service, dans le supermarché ce n'est plus le cas¹⁷⁹. Ce choix a été opéré par les salarié·es suite à ce qui a été perçu comme des dérives survenues dans l'ancien magasin, où des coopérateurs et coopératrices passaient la moitié de leur service à être improductifs et improductives du point de vue de l'organisation.

Dans le supermarché, l'espace dédié aux bénévoles est appelé « la zone de regroupement », c'est là où sont réalisés les briefings en début de créneau et où est stocké le matériel nécessaire dans la réalisation de leur travail (talkiewalkie, stylos, feuilles, scotch, marqueurs, étiquettes, etc.). L'espace vise en ce sens à servir l'activité commerciale du magasin et non à favoriser la

¹⁷⁹ Les espaces d'échanges et de rencontre sont en retrait du magasin (jardin et rez-de-chaussée d'une maison à l'écart où sont situés les bureaux des salarié·es) et sont dédiés à des temps et des événements spécifiques.

rencontre et les échanges entre les membres. Sur le plan représenté en figure 5.5, on remarque que cette zone est accolée au « bocal », qui est un bureau vitré au milieu du magasin dédié aux salarié·es et au bureau des membres. Cette proximité spatiale des salarié·es et des bénévoles n'est sans doute pas anodine dans la mesure où cela peut désinciter des comportements passifs ou oisifs. L'enquête révèle en effet que les expériences vécues dans le précédent magasin sont utiles et utilisées pour (re)penser le nouveau. Outre la gestion du temps de travail des membres, un des enjeux avec le déménagement était de réguler certaines conduites et de faire appliquer les procédures établies par les commissions et les salarié·es : une problématique majeure rencontrée dans la supérette étant la rotation et les ruptures des stocks. Le magasin était sur deux niveaux : le rez-de-chaussée était dédié à l'espace de vente et la réception des livraisons tandis que le stock se trouvait au sous-sol, dans une cave étriquée. Cette disposition induisait d'importantes difficultés dans la mesure où il était fréquent que des produits soient mis en rayon à la réception de livraison sans qu'il y ait de vérification des disponibilités en stock. L'absence de vigilance par rapport aux produits en stock était source de nombreux dysfonctionnements, car les produits pouvaient se périmiser sur les étales de la cave sans n'avoir jamais eu la possibilité d'être mis en rayon.

Figure 5.5 – Représentation spatiale du supermarché SuperQuinquin



Source : autrice

Le supermarché a donc été conçu de manière à pallier ce phénomène en respectant un principe de marche en avant. Sur le plan de la figure 5.5, on peut distinguer l'espace de réception et de livraison, qui est la première étape du parcours des produits dans le magasin et qui consiste à

déballer les palettes et pointer les différents produits avant de les intégrer au magasin ; ensuite l'espace de stocks, qui est l'endroit où vont être entreposés les produits avant leur mise en rayon ; et enfin l'espace de vente où les produits rejoignent les rayons pour être vendus. Dans ce cas de figure, les bénévoles sont obligé·es de passer par le stock lorsqu'une livraison a été réceptionnée et cela doit permettre une vérification systématique des produits entreposés et de leurs DLC, avant l'étape de la mise en rayon.

Ici l'espace a été pensé de manière à limiter les dysfonctionnements et les erreurs éprouvés dans la première version du magasin. À l'image des parcours clients qui existent dans la grande distribution spécialisée (Badot & Lemoine, 2014), l'enjeu a été de mettre en place un parcours bénévole pour orienter les membres dans leur travail, corriger certaines pratiques et favoriser l'adoption de « bonnes pratiques ». Les bénévoles elleux-même, lors des premières semaines dans le nouveau magasin, comparaient les deux espaces et témoignaient des facilités et de la fluidité que permettait cette nouvelle organisation socio-spatiale.

Extrait carnet de terrain – Mercredi 1 juillet 2020, semaine D

Au cours de l'après-midi, je me suis occupée du passage de service. J'ai donc rejoint la zone de regroupement afin d'orienter les coopérateurs dans leurs tâches, faire un point sur ce qui a été fait plus tôt dans la journée et exprimer les besoins du magasin au cours de l'après-midi. Durant ce moment il y a toujours un « flottement » puisque l'équipe précédente vient émarger sur la feuille de présence alors que les membres de la nouvelle équipe arrivent au comptegouttes. C'est l'occasion pour les membres d'échanger entre elleux, et notamment au sujet du nouveau magasin puisque chacun·e prend doucement ses marques suite au déménagement. Alors que j'attendais les derniers retardataires pour commencer mon *brief*, j'ai entendu une coopératrice du créneau précédent dire à une coopératrice du créneau suivant à quel point il était agréable et fluide d'intervenir dans le nouveau magasin, celle-ci disait : « l'autre magasin était un labyrinthe alors que dans celui-ci tout est clair, lisible et facilité ».

Au-delà de la question de la réalisation des tâches, se pose aussi celle de leur exécution. S'il n'est pas possible d'ériger une sanction en cas de défaillance ou d'erreurs sur une tâche, les activités de surveillance et de contrôle sont pour autant monnaie courante dans le magasin. Alors qu'avec le second stagiaire nous nous occupons de réassortir les produits frais en rayon suite à un réassort partiel fait par les coopérateurs et coopératrices, l'une des salarié·es de SuperQuinquin nous expliquait l'importance du suivi des tâches réalisées bénévolement.

Extrait carnet de terrain – Jeudi 18 juin 2020, semaine B

Elle [une salariée] nous a alors dit : il n'y a pas de secret, il faut vraiment être partout à la fois, regarder ce que font les coopérateurs, mais aussi tendre l'oreille pour éviter que de mauvaises informations soient transmises. Elle ajouta qu'à chaque fois qu'une tâche est donnée aux coopérateurs et coopératrices, il faut expliquer les choses plusieurs fois, illustrer, ne pas hésiter à répéter et surtout il faut passer derrière pour vérifier si cela a été bien fait, et si ce n'est pas le cas il faut corriger les erreurs.

L'espace a donc été conçu de manière à faciliter l'observation du travail bénévole par les salarié·es, et les responsables d'équipe, lorsqu'ils et elles circulent dans le magasin. Comme on le voit sur le plan (figure 5.5), plusieurs zones sont vitrées de manière à instaurer une surveillance entre pairs. De plus, les portes donnant sur le stock sont également toujours ouvertes, contrairement aux supermarchés conventionnels où il existe une séparation stricte entre l'espace de vente et l'espace de stockage. La première zone vitrée, le « bocal », ressemble à s'y méprendre aux bureaux des contremaîtres dans les usines. Equipé de deux postes informatiques, ce bureau est principalement occupé par les salarié·es lorsqu'ils et elles coordonnent les services bénévoles en magasin. Cet aménagement leur permet d'avoir un œil et une oreille sur l'activité en caisse, dans l'espace de vente, notamment sur les postes de balance, et au niveau de la zone de regroupement, qui est l'endroit dédié aux bénévoles en service. La seconde zone importante est la salle de conditionnement, soit l'espace où sont réalisés la découpe de fromage et l'ensachage de produits secs. Comme préalablement exposé, ces tâches nécessitent de suivre des procédures techniques et il faut respecter des règles sanitaires et hygiéniques. Cela implique notamment que la salle soit fermée en permanence, c'est pourquoi une vitre donnant sur les caisses a été installée. Ces deux espaces ont été conçus de manière à pouvoir observer les conduites des membres en leur sein. Cette visibilité des activités réalisées dans le magasin permet d'orienter les pratiques dans la mesure où les membres se savent potentiellement observés et entendus. Cela induit, comme pour le panoptique, ce que Michel Foucault appelle « un état conscient et permanent de visibilité qui assure le fonctionnement automatique du pouvoir » (Foucault, 1993, P.234). En l'absence de rappels à l'ordre et à la hiérarchie, le contrôle s'exerce de façon insidieuse. Il y a des normes et un ordre social à respecter pour mener à bien l'activité et cela passe par la vérification de l'exécution des tâches bénévoles par les responsables d'équipe et les salarié·es. La disposition spatiale induit une forme de contrôle social et a été conçue de manière à pousser les membres exécutant·es à adopter des comportements conformes aux attentes de l'organisation. La

surveillance revêt un caractère potentiellement permanent, l'exercice de cette forme de contrôle est ce qui permet de réguler les conduites individuelles. Ainsi, ce qui pousse à se conformer et à respecter les consignes et procédures établies n'est pas simplement le fait d'être observé·e, mais de se savoir potentiellement observé·e. La visibilité des pratiques des bénévoles aux yeux d'autrui, ici des salarié·es et autres membres de l'organisation, a pour but de « faire que la surveillance soit permanente dans ses effets, même si elle est discontinuée dans son action » (*Ibid.*, p.234). Le but de cet aménagement est de surveiller pour induire, éventuellement corriger, mais sans punir l'auteur ou l'autrice de l'acte déviant du point de vue des normes établies par l'organisation.

Au même titre que les instruments scripturaux, l'espace est un outil au service de la rationalisation du travail bénévole au sein des projets de supermarché coopératif et participatif. L'enquête à SuperQuinquin a révélé que l'expérience passée, les erreurs fréquentes et les difficultés éprouvées dans l'ancien magasin ont grandement influencé l'élaboration et l'aménagement de la nouvelle forme de vente. D'un côté, il s'agissait de faciliter et de fluidifier le travail bénévole, et de l'autre de modifier les pratiques par la reconfiguration des lieux afin de gagner en efficacité. Une relation dialectique noue espace et pratiques, car les pratiques ont participé à l'élaboration de l'espace et l'espace a vocation à réguler les pratiques par l'imposition de règles et de normes de fonctionnement. L'aménagement est alors un élément majeur de l'organisation du travail dans la mesure où il vise également à supplanter, ou du moins à intermédiaire, les rapports de subordination potentiels.

III.3 Performer par l'informatique

L'objectif économique du magasin est de limiter ses pertes et d'augmenter ses ventes pour assurer sa rentabilité. Outre pour veiller à la réalisation et surveiller l'exécution des tâches en magasin, des dispositifs sont également mis en place de manière à accroître la performance des membres au cours de leurs services bénévoles. Faute de pouvoir accroître le nombre de membres selon les besoins, l'enjeu est d'augmenter la productivité horaire du travail en modifiant les conditions sociotechniques d'exercice (Jany-Catrice, 2012). En ce qui concerne l'informatique, plusieurs leviers peuvent être mis en place dans le magasin pour y parvenir, notamment en développant des outils, des logiciels et des applications pour favoriser l'accessibilité ou au contraire limiter certaines manipulations et réduire l'autonomie des membres sur les activités qui sont source d'erreurs.

L'option qui a été adoptée par SuperQuinquin, avec le déménagement dans le supermarché, est la réduction de l'autonomie des membres par l'informatique. Cet événement, renforcé par des justifications sanitaires dans le contexte de crise de la covid-19, a participé à modifier l'organisation productive et l'organisation du travail au sein du magasin. L'objectif avec ces transformations était de limiter au maximum les sources d'erreurs et les pertes induites en conséquence. Plusieurs problématiques ont été identifiées en amont, comme les erreurs fréquentes lors du passage en caisse ou le *gap* important entre le nombre de produits référencés dans le logiciel informatique et ceux réellement présents en stock. Pour y remédier, les tâches et les postes en magasin ont été modifiés : des postes au rayon vrac et au rayon fruits et légumes ont été créés afin de prévenir les erreurs de pesée et le poste de caisse a été complètement réorganisé, comme expliqué dans l'extrait ci-dessous.

Extrait carnet de terrain - Semaine de déménagement du magasin

Pour ce qui est de la caisse, les coopérateurs et coopératrices ne sont plus en binôme pour assurer ce poste, mais sont seul·es. Ce changement a été opéré pour des raisons sanitaires puisqu'il a fallu instaurer une distanciation sociale entre les membres, mais aussi organisationnelle dans la mesure où le magasin nécessite une main-d'œuvre plus importante pour fonctionner. L'individualisation du poste de caisse vise à maintenir et à assurer l'activité. Mais ce n'est pas le seul changement, il s'est également accompagné d'une perte d'autonomie en caisse pour les bénévoles. Auparavant, les coopérateurs et coopératrices pouvaient rechercher un produit manuellement (en renseignant dans la barre de recherche les informations présentes sur l'emballage) via le logiciel de caisse. Il était alors fréquent que le produit sélectionné manuellement ne soit pas le produit vendu : par exemple sélectionner un paquet de biscuits d'une certaine marque à la fraise alors que le paquet en question est à la framboise. Cette erreur anodine a des répercussions sur le nombre de produits référencés en magasin et sur le contenu des commandes à venir. Pour pallier cette situation, il n'est désormais plus possible d'opérer de la sorte, les bénévoles sont contraint·es de scanner ou de renseigner le code-barre du produit. Si cela ne passe pas, alors ils et elles doivent se rapprocher d'un·e permanent·e afin de débloquer la situation. Les bénévoles ne peuvent plus non plus effectuer de réduction en caisse, les seuls prix applicables sont ceux référencés dans le logiciel et attachés aux codes-barres. Seul·es les salarié·es disposent d'un code secret qui permet une plus grande autonomie sur le poste de caisse. De même, ce n'est plus aux bénévoles de renseigner le paiement sur le terminal, l'envoi est désormais automatique. Ils et elles n'ont plus la main sur le montant de la note et sont contraint·es de faire appel à un·e permanent·e en cas de soucis. Les tâches des bénévoles sur ce poste se limitent désormais à scanner les produits et à encaisser les paiements, aucune marge de manœuvre ne leur est laissée.

Dans ce cas de figure, le fait que l'activité soit médiée par un outil informatique permet de limiter l'accès aux bénévoles à certaines fonctionnalités, et *a contrario* de l'autoriser pour d'autres membres, dans le but de réduire les sources d'erreurs pour la coopérative.

Mais il est également possible d'utiliser les outils informatiques de manière à permettre aux membres de gagner en efficacité dans l'exécution de leurs tâches. Augustin, l'un des dirigeant·es salarié·es de la supérette coopérative La Cagette, m'expliquait lors de la rencontre intercoopérative de mars 2023, que dans le cadre de leur activité sont développées des applications à destination des membres afin de faciliter leur travail et permettre la réalisation de « gains de productivité » sur les tâches réalisées bénévolement. L'informatisation de certains gestes scripturaux réalisés par les bénévoles vise successivement à économiser de la main-d'œuvre et du temps de travail gratuit. Ces applications sont développées par l'association Coopératic, prestataire informatique de plusieurs coopératives françaises (voir chapitre 6). Elles concernent aussi bien la réalisation des inventaires, le bureau des membres, le badgeage, les accès en ligne que les commandes et leurs réceptions. À La Louve, à SuperQuinquin, comme dans bien d'autres organisations, de nombreuses tâches sont exécutées par les membres de façon scripturale. Par exemple, les bénévoles en service émargent sur une feuille de présence puis celle-ci est reprise par un·e membre du bureau pour reporter les présences et absences dans le logiciel, ou encore ils et elles réalisent le pointage des marchandises lors des réceptions de livraison sur un bon de livraison papier, et y annotent les potentielles erreurs avant de le transmettre à un·e salarié·e pour un second traitement et un référencement informatique. Le but des applications développées par Coopératic est de gagner du temps et d'éviter l'étape scripturale en supprimant cet intermédiaire et en permettant aux membres de renseigner les informations directement dans le logiciel. Par exemple, une borne informatique est installée dans le magasin et les bénévoles s'y enregistrent elleux-même durant leur service. De la même manière, pour le comptage des produits, les coopérateurs et coopératrices vérifient via une application dédiée si les informations renseignées dans le logiciel correspondent bien au contenu de la livraison lorsqu'elle est réceptionnée (figure 5.6). Cela consiste à vérifier s'il s'agit du bon produit et si celui-ci a été livré dans les bonnes proportions. Si l'information est la bonne alors les bénévoles la valident, s'il y a une erreur sur les quantités réceptionnées ils ou elles les modifient, et si l'erreur concerne le manque ou l'ajout d'un produit dans la commande ils ou elles peuvent « renseigner un problème » sur l'interface. Ensuite, la deuxième étape après avoir vérifié les quantités consiste à mettre à jour les prix actuels du magasin en fonction des

prix de revient affichés pour chaque produit sur le bon de livraison. Là aussi les bénévoles peuvent valider le prix s'il est inchangé, le modifier ou « renseigner un problème de livraison ».

Figure 5.6 – Applications développées par Coopératic, module réception de marchandise

Légende

-  Modifier l'information (prix ou quantité)
-  Confirmer l'information (prix ou quantité)

Retour
Produits à compter
Prix à mettre à jour
Réception terminée

Livraison de : Le Détour

Rechercher un produit par son nom ou son code barre

Editer les quantités

Qté
✕
☑

Produit	Qté	Editer	Valider
Bière Blanche Witbier Le Détour 75 cl	12		
Bière Apricot Wit Le Détour 75 cl	6		
Bière Blanche Witbier Le Détour 33cl	24		

Total de 3 produit(s)

Renseigner un problème de livraison

FAQ - En cas de soucis avec la marche à suivre...

Il n'y a plus de produits à compter

Produits déjà comptés

Produit	Qté	Editer
Aucun produit pour l'instant		

Total de 0 produit(s)

Valider le comptage des produits

Retour
Produits à compter ☑
Prix à mettre à jour
Réception terminée

Livraison de : Le Détour

Rechercher un produit par son nom ou son code barre

Editer les prix

Prix unit.
✕
☑

Produit	Prix unit.	Editer	Valider
Bière Apricot Wit Le Détour 75 cl	3.44		
Bière Blanche Witbier Le Détour 33cl	1.57		

Total de 2 produit(s)

Renseigner un problème de livraison

FAQ - En cas de soucis avec la marche à suivre...

Pas de prix sur le bon de livraison

Prix mis à jour

Produit	Prix unit.	Editer
Bière Blanche Witbier Le Détour 75 cl	3.12	

Total de 1 produit(s)

Valider la mise à jour des prix

Source : chaîne vidéo du prestataire informatique Coopératic, de la demande de prix à la réception

Cette interface permet ainsi aux coopérateurs et coopératrices en service de renseigner les informations de réception directement dans le logiciel sans qu'il y ait besoin que cela soit fait par un·e membre de commission ou un·e salarié·e. Ces dernier·es n'interviennent dans le processus de réception des produits que pour contrôler les informations renseignées par les bénévoles, les modifier en cas d'erreurs et réagir en cas de problème vis-à-vis de la livraison. Ces applications permettent donc à la fois d'économiser du temps de travail bénévole, mais aussi du temps de travail salarié.

Limiter certains accès informatiques ou recourir à des applications à destination des membres en service vise plusieurs objectifs, à savoir encadrer la participation bénévole, limiter les erreurs et gagner en productivité sur les temps de service. Contrairement à La Park Slope ou à La Louve, qui bénéficient d'une, voire de plusieurs dizaines de bénévoles au cours des services, la plupart des projets rencontrés comptent moins de membres. Les plus petites organisations, ou les services peu attractifs au sein des supérettes et supermarchés, peuvent n'accueillir qu'un·e seul·e bénévole (voire deux ou trois dans le meilleur des cas). Il arrive également qu'aucun·e membre ne soit inscrit·e sur un créneau. À défaut de pouvoir recruter davantage de membres ou d'avoir des équipes bénévoles conséquentes, ces dispositifs permettent des formes d'autocontrôle et réduisent le besoin de main-d'œuvre pour exécuter les tâches nécessaires à la poursuite de la stratégie commerciale.

IV. Le spectre DionyCoop

L'enquête a révélé des différences entre les projets au sujet de l'organisation du travail, en particulier en ce qui concerne les salarié·es. En effet, seulement 68 % des organisations ont recours à une main-d'œuvre rémunérée pour conduire leur stratégie (tableau 5.1). Si pour certaines organisations cela résulte d'un stade de développement précoce qui ne permet pas d'embaucher, pour d'autres, il s'agit de désaccords quant à la façon de conduire le projet.

Tableau 5.1 – Nombre de salariés dans les projets de supermarché coopératif et participatif

Nombre de salarié·es	Effectif	Pourcentage
Pas de salarié·e	16	32 %
Un ou deux salarié·es	24 ¹⁸⁰	48 %
Plus de trois salarié·es	10	20 %
Total	50	100 %

Source : autrice, données issues de l'enquête menée de novembre 2021 à août 2022 (63 enquêtés pour 50 organisations représentées)

Pour en rendre compte, un troisième spectre, largement mentionné au cours des entretiens avec les dirigeant·es, a été identifié : DionyCoop. Cette organisation se présente comme une coopérative alimentaire autogérée. DionyCoop s'oppose au fonctionnement de La Louve, bien

¹⁸⁰ L'un des projets de supermarché coopératif et participatif a fait le choix de sous-traiter une partie de la gestion du magasin à une indépendante (pour plus de flexibilité) plutôt que de recourir à du salariat. Néanmoins, pour faciliter l'analyse et gagner en intelligibilité j'ai choisi de la comptabiliser comme un effectif salarié.

qu'elle soit, elle aussi, participative. Les coopératives alimentaires autogérées sont des magasins alimentaires qui reposent sur l'emploi d'une main-d'œuvre bénévole, mais dont la particularité est de rejeter le recours au salariat, les formes de démocratie représentative et la prégnance de l'informatique dans l'organisation (voir chapitre 6 pour ce dernier point). Comme l'explique Jean-Claude Richard, l'un des fondateur·ices de DionyCoop, « il s'agit aussi d'expérimenter des pratiques issues de l'éducation populaire et d'une approche libertaire de l'organisation et des rapports humains » (Richard, 2017). Ce spectre est ainsi particulièrement heuristique pour appréhender les oppositions politiques qui s'expriment en termes de valeurs, de croyances et de discours au sein du réseau et qui se traduisent dans le volet productif par la définition d'une stratégie et l'établissement de différents moyens socio-productifs pour y répondre.

IV.1. DionyCoop : une coopérative alimentaire autogérée

DionyCoop est créé en 2015 à Saint-Denis, dans la continuité d'une AMAP, « Circuit Court », implantée sur le territoire depuis 2010. En 2018, le collectif avait ouvert deux épiceries, « La Ferme » de 80 m² en 2015 et « Bel-Air » de 55 m² en 2016, qui proposent « 1 000 références de produits aux 600 familles inscrites » (Richard, 2017, p.34) comme le relate Jean-Claude Richard, comptable de formation, l'un des fondateur·ices de cette organisation. Depuis, une troisième épicerie de 80 m², « DionyCoop de la gare », a ouvert en 2020. Pour pouvoir y faire ses courses, il faut être membre de l'organisation. D'après leur site internet, ces trois épiceries comptent respectivement 250, 150 et 300 membres en moyenne¹⁸¹. Le fonctionnement est participatif dans la mesure où seul·es les membres gèrent bénévolement l'épicerie : là aussi il y a une mise au travail des consommateurs et consommatrices (Dujarier, 2014).

« Ce sont eux qui se relaient pour tenir la permanence d'ouverture des boutiques. Eux aussi qui accueillent les livraisons de produits, font l'étiquetage et la mise en rayon. Et eux aussi qui enrichissent la gamme de produits et élargissent l'éventail des producteurs proposant des produits de qualité. Autrement dit, les coopérateurs consommateurs de DionyCoop sont les acteurs directs du fonctionnement de leur coopérative. » (Richard, 2017, p. 34)

Il s'agit d'un fonctionnement sans salarié·e, sans marge, qui fonctionne sur le même principe que les Épis, avec de l'avance de trésorerie. Chaque membre paye une participation économique annuelle qui s'élève à 20 € la première année, puis 30 € les suivantes, pour financer les charges

¹⁸¹ Source : site internet de DionyCoop, rubrique « Les DionyCoop de St-Denis (93) », www.dionycoop.org/les-DionyCoop-de-st-denis-93/

de fonctionnement (eau, électricité, chauffage, etc.), le loyer et alimenter le compte pour pouvoir réaliser de futurs achats au sein de l'épicerie. Cette avance permet au collectif de réaliser les diverses commandes auprès des fournisseurs et évite l'utilisation d'une caisse enregistreuse. Dans la logique de l'AMAP et plus largement des circuits courts alimentaires, DionyCoop souhaite favoriser le lien entre producteur·ices et consommateur·ices par la proximité.

« Cette AMAP autogérée est une "expérience d'éducation populaire en milieu libertaire" qui s'est écrite en réduisant au minimum les espaces de pouvoir : ceux liés aux structures (l'AMAP n'est pas une association et n'a donc ni Président, ni CA, ni bureau, etc.) ou ceux liés aux fonctionnements (il n'y a jamais d'assemblée générale à l'AMAP et, de fait, tous les amapiens sont personnellement responsables de leurs actes dans le collectif). » (Richard, 2016, p.133)

Jean-Claude Richard insiste grandement sur les inspirations anarchistes et libertaires de cette expérimentation, dont découle la volonté initiale de ne pas créer d'espace juridique pour encadrer le fonctionnement de l'épicerie. Bien que s'auto-désignant comme « coopérative », DionyCoop est en réalité une association présentée par son fondateur comme une « coquille vide » (Richard, 2017, p.44). En effet, la nécessité d'un statut juridique pour ouvrir un compte bancaire ou souscrire à divers contrats (assurance, énergie, bail, etc.) a contraint le collectif à en adopter un. Cette reconnaissance juridique du collectif serait purement symbolique, dans la mesure où les membres endossant les fonctions de président·e, secrétaire et trésorier·e sont présenté·es comme des « prête-noms » (*ibid.*, p.48). Or, en pratique, c'est tout de même le ou la trésorier·e, autodésigné·e, qui se charge de la gestion financière de l'organisation. C'est lui ou elle qui autorise et engage les frais pour le compte de l'organisation, de ce fait les décisions d'achats passent forcément par cette personne bien qu'elle ne soit pas censé émettre de jugement sur les commandes¹⁸². Défendant un fonctionnement horizontal et en prévention de potentielles prises de pouvoir, la gouvernance est caractérisée par l'absence d'assemblée générale et de ce que Jean-Claude Richard appelle des « décisions collectives ». Ce choix vise à laisser « l'entière liberté aux décisions individuelles et/ou de groupe » (*ibid.*, p.46).

« Chaque membre de l'AMAP peut prendre en main, s'il le souhaite, une activité particulière dans le cadre du fonctionnement collectif. Ainsi, tous les six mois, une quinzaine d'amapiennes/amapiens s'autodésignent pour assurer la gestion administrative des contrats des différents partenaires : légumes, œufs, pains, champignons, poissons, poulets, etc. Et chaque semaine neuf amapiens (trois

¹⁸² Informations recueillies lors de ma rencontre avec Jean-Claude Richard à l'occasion d'une table ronde que j'animais au CEDIAS le 20 novembre 2023 sur « les coopératives de consommation aujourd'hui » où il intervenait au même titre que Tom Boothe.

amapiens sur chacun des trois lieux de livraisons) s'autodésignent pour ouvrir les locaux, recevoir les producteurs et mettre en place les paniers et rester trois heures présents jusqu'à la fermeture. Et ce ne sont jamais les mêmes. Sur un autre plan, l'espace que nous louons à notre bailleur est également un libre espace d'activité. Ainsi, tout amapien peut l'utiliser pour une activité particulière sans demander une quelconque autorisation. Il lui suffit de le réserver sur un *planning* affiché à l'entrée du local. De nombreux jeux de clés en libre-service permettent d'ouvrir et de fermer le rideau de fer. » (*ibid.*, p.52-53)

Au sein de DionyCoop, chacun·e des membres est responsable de l'achalandage des rayons dans la mesure où la sélection des fournisseurs, le passage des commandes et la réception des livraisons se font à titre individuel, sans anticipation, supervision, ni concertation. Bien qu'il existe des commissions, ces dernières ne supplantent pas les volontés individuelles des membres, chacun·e étant libre de mener les actions qu'il ou elle souhaite dans le respect de la philosophie et des capacités financières de l'organisation (Richard, 2016). Il n'existe donc ni organe décisionnel ni instance gestionnaire et la volonté d'autogestion est telle que toute participation est exclusivement bénévole afin de garantir l'horizontalité. Une grande latitude est laissée à l'ensemble des membres, de telle sorte que l'autogestion ici dépeinte a des allures de main invisible. Aucune obligation, hormis le respect d'autrui, n'est exigée : chaque membre est libre de consacrer ou non du temps à l'épicerie.

Pour ce qui est des produits, DionyCoop privilégie les produits biologiques et de proximité. Toutefois, la labellisation et la fourniture en direct des producteurs et productrices ne sont pas exigées. Un produit peut être commandé si d'autres critères qualitatifs sont décelés, notamment gustatifs, et le passage par de « petits grossistes » (Richard, 2017, p.77) n'est pas prohibitif en raison de l'implantation en région parisienne. La particularité de ce modèle est qu'il n'y a pas d'opérations de gestion des stocks ni de progiciel de gestion intégré (PGI) (ce dispositif est présenté dans le chapitre 6). La simplicité étant mise en avant, il y a une volonté de limiter au maximum le recours à des outils informatiques.

« Il n'est nullement nécessaire d'avoir un système informatique centralisé et qui serait censé faire à notre place une multitude de tâches : gestion des stocks en entrée en sortie, encaissement des chèques des coopérateurs, passation des commandes aux fournisseurs, comptabilité et éventuellement déclaration fiscale, etc. La présence d'un tel outil, au-delà de son aspect « usine à gaz », entraînera une dépendance totale du collectif à l'outil informatique et surtout à ceux qui l'ont mis en place, que ce soit en interne ou en externe, via des logiciels qui sont actuellement proposés « gratuits », mais avec une participation financière des fournisseurs. [...] De même, le suivi informatique des achats de chaque coopérateur nécessite au minimum un ordinateur ou tablette à disposition sur place voir plusieurs ! Il risque d'imposer une

caisse électronique pour scanner facilement les produits et automatiser des comptes.
Un véritable engrenage que nous trouvons risqué et inutile. » (*ibid.*, p. 82-83)

Jean-Claude Richard est très critique vis-à-vis de l'informatisation de la gestion et en particulier du recours aux PGI qui représentent des investissements conséquents pour les collectifs. Ce fondateur considère que l'ensemble des tâches informatisées peuvent tout à fait être réalisées par des bénévoles. À DionyCoop l'utilisation des outils informatiques se limite à des listes de communication en ligne, un logiciel de passation de commande et de comptabilité. Il n'y a pas de caisse automatisée dans l'épicerie ni de balance connectée, le panier se calcule avec une calculatrice à l'appui de l'étiquetage réalisé par les membres sur chaque produit dès leurs réceptions (le chapitre 6 montre que ce mode de fonctionnement se retrouve au sein de projets étudiés).

Dans ses diverses productions, livres et articles, Jean-Claude Richard fait la promotion de ce modèle et encourage sa diffusion, en opposition notamment à celui de La Louve et des supermarchés coopératifs et participatifs qu'il qualifie de « complexe » et d'« usine à gaz » (Richard, 2022). Pour cela une fédération des coopératives alimentaires autogérées a été créée, nommée fédécoop, pour référencer et accompagner la création de nouvelles organisations dans la filiation de DionyCoop, dont les principes sont les suivants :

« Fédé-Coop regroupe des coopératives alimentaires autogérées, à savoir des "boutiques" proposant des produits "alimentaires" dans un cadre « autogestionnaire ».

- "Coopérative" sans doute, mais les structures peuvent très bien avoir la forme d'une association ou d'une SAS.
- "Alimentaire" sans doute, mais il est aussi possible de trouver dans les coopératives des produits d'entretien de la Maison ou du corps.
- "Autogestionnaire" absolument, dans la mesure où ces coopératives sont des espaces où les coopérateurs s'occupent de toutes les tâches nécessaires au fonctionnement. Des espaces sans salarié-e-s.

[...] Elles se situent radicalement dans un cadre de transformation sociale puisqu'elles s'opposent à la grande distribution et aux diverses expériences qui cherchent à mélanger la carpe et le lapin, à savoir faire du néo-libéralisme avancé en permettant à certains de se rémunérer sur le travail bénévole des autres. » (Site internet de Fédé-Coop, www.fede-coop.org/explication-principes/)

Ces organisations sont présentées comme des « boutiques » : l'emploi de ce terme est considéré comme non hasardeux puisque Tom Boothe l'emploie pour opposer les alternatives qui reposent sur le canal produit-concurrence aux supermarchés coopératifs et participatifs. Dans la présentation faite des coopératives alimentaires autogérées, en tant qu'« espace sans salarié-

e-s », se décèlent des attaques au fonctionnement de La Louve, qui mêle salariat et bénévolat, dans une logique de différenciation et de distanciation.

Ce spectre est intéressant dans la mesure où les confrontations des deux modèles sont récurrentes et que nombre d'organisations étudiées se retrouvent à leur jonction. Cela témoigne d'un jeu d'opposition mutuel, une lutte de classement, alors même que dans la pratique les frontières apparaissent plus poreuses que ne le laissent entendre les deux fondateurs, Tom Boothe et Jean-Claude Richard. Le dernier ouvrage de Jean-Claude Richard (2022) est particulièrement éclairant de ce point de vue dans la mesure où l'auteur revient sur plusieurs modèles participatifs, dont les supermarchés coopératifs et participatifs et les Épis, de manière à valoriser celui des coopératives alimentaires autogérées sur la base de critiques adressées aux premiers.

IV.2. « La Louve, c'est pas du tout un modèle anarchiste »

Au cours des entretiens, il a été récurrent de discuter du modèle de DionyCoop et de son fondateur prolifique. Ce dernier m'a été dépeint sous plusieurs angles, souvent peu flatteurs¹⁸³ : « c'est un personnage », « c'est un extrémiste », « banquier anarchiste », « démagogue », « il est terrible ce gars », « c'est du prosélytisme ». Ces différents adjectifs utilisés pour le qualifier et les positions tranchées auxquelles j'ai été confrontée au cours de l'enquête résultent, en partie, d'un positionnement incisif et parfois invasif de sa part et d'autres membres de DionyCoop auprès des différents collectifs en construction. La Mouette, Gem la coop, La CLAC, Coop'Cot, L'alouet Coop, L'Éléfàn et 400 Coop m'ont ainsi partagé tout à tour leurs expériences et relations avec des membres de DionyCoop, suite à une prise de contact à l'initiative du collectif de Saint-Denis. Par exemple, Camille, 34 ans, dirigeante de La Mouette, se souvient d'un échange tumultueux avec Jean-Claude Richard, au sujet de la stratégie à adopter et de l'organisation productive à mettre en place.

Camille, 34 ans, styliste, dirigeante bénévole de La Mouette, épicerie coopérative implantée à Le Havre qui compte 200 membres et n'emploie pas de salarié-e

- Et du coup, tu parlais des DionyCoop au tout début de l'entretien, vous avez été en contact avec eux ou pas ?

¹⁸³En raison des tensions que cela pourrait susciter, les extraits d'entretiens suivants ne sont pas nominatifs mais proviennent tous de dirigeant-es de projets de supermarché coop et participatif rencontrés dans le cadre de l'enquête.

- C'est lui qui m'a contactée, voilà. Il nous a contactés d'abord par un mail un peu.... juste en interpellant, savoir quels étaient, avec des questions, beaucoup : quel était notre modèle? machin et tout. Mail auquel j'ai répondu. Ensuite il m'a directement... non, il m'a renvoyé un mail en disant que c'était, ça avait l'air d'être l'usine à gaz notre truc. Ça m'a un peu interpellée, donc je l'ai appelé, en disant "excusez-moi, je n'ai pas compris". Et voilà, donc on a eu un échange.... plutôt, plutôt passionné par téléphone, voilà. Mais lui, je pense que c'est vraiment un modèle qui est vraiment très différent, donc lui prône le fait de rester en association, le fait de démultiplier au lieu d'être 200 coopérateurs, déjà de rester dix, quinze, vingt, et puis de, de rester, de faire ça sur des petits modèles et de se faire prêter les lieux par la ville. Donc effectivement, rien à voir avec notre modèle à nous. C'est, c'est en cela que j'ai eu des contacts avec lui et donc il m'a proposé d'envoyer le livre qu'il écrivait, sur lequel on, on discutait un peu des différents modèles de coops.
- Mais du coup plutôt conflictuel comme échange...
- Pas conflictuel. Mais en tout cas, comme on dit, c'est plutôt de la comparaison de valeur, lui, qu'il a voulu faire, c'est de la comparaison. Et pour lui, les valeurs elles sont, en tout cas qu'on évoquait, le fait de payer notre loyer nous même, le fait de demander des subventions, le fait de s'agrandir à 200 personnes, de prendre un logiciel comme Vracoop, il était très critique sur ce, sur ces aspects là en fait.

Cet échange est révélateur de la démarche des membres de l'organisation de Saint-Denis qui s'inscrit pleinement dans une volonté de diffusion de leur stratégie et de leurs principes d'organisation. Dans le discours de Jean-Claude Richard qui évoque les valeurs à l'origine du fonctionnement de DionyCoop, se décèle un registre de justification de l'action éminemment politique où l'autogestion est au cœur de l'argumentation. Si cet extrait peut sembler anecdotique, d'autres collectifs ont eu des rapports plus houleux et en gardent des souvenirs plus amers. C'est notamment le cas de André, 63 ans, dirigeant de La CLAC à Créteil, qui relate une intrusion de la part de membres de DionyCoop au cours du montage du projet alors que l'inspiration originelle est La Louve. À noter que La CLAC est référencée sur le site de Fédé-Coop en tant que coopérative alimentaire autogérée alors qu'André a indiqué au cours de l'entretien que le collectif n'a pas donné son consentement pour y figurer.

André, 63 ans, retraité¹⁸⁴, dirigeant bénévole de La CLAC, supérette coopérative implantée à Creil qui compte 300 membres et n'emploie pas de salarié-e

- Je vois que tu n'as pas... Tu n'as pas nos camarades de Saint-Denis?
- DionyCoop ?

¹⁸⁴ Il a pris sa retraite après une carrière comme salarié et indépendant dans le conseil à la création d'entreprise et le soutien à l'activité, notamment dans l'ESS.

- Oui.
- Non, parce qu'ils ne se revendiquent pas comme supermarché coopératif et participatif.
- Voilà, voilà, et que on a, nous ici, il y a deux ans eu une, je dirais une posture un peu intrusive de leur part, avec quelques membres relais dans la coopérative qui voulaient absolument faire un copier-coller de DionyCoop. Moi, je me suis battu pour dire non, on a assez d'intelligence collective ici et de ressources humaines ici, pour essayer d'inventer notre propre schéma. Et faire nos erreurs à nous, mais avancer avec nos propres schémas et mettre en place NOS propres schémas plutôt que de faire un copier-coller de DionyCoop. Donc, et ils sont venus vraiment en, en faire une soirée de rentre dedans militantisme quoi, du prosélytisme. Donc ça *sifflement*, moi...
- Ça n'est pas trop passé?
- J'ai mis mon poids pour dire "non on a ici ce qu'il faut pour se démerder entre nous". [...] Là, l'année dernière on l'a réunie en janvier, pour faire une modification statutaire. Il a fallu vraiment qu'on fasse des choix et qu'on affirme un certain nombre de choses. Je parlais tout à l'heure de DionyCoop, qui était venu un peu interférer à une époque, il a fallu caler les choses par rapport à des, des doutes qui s'étaient instillés derrière leurs interventions et leur.... Donc il a fallu...
- De quels types ?
- Sur euh... Bah par exemple, la définition de, du, de ce qu'on a appelé, de ce qu'on a mis en place, nous, notre collectif, qui était initialement prévu dans notre projet initial. Enfin, le projet initial porté par [la fondatrice] et la petite équipe de base dont je te parlais tout à l'heure, c'était initialement prévu comme ça. Et l'intervention de DionyCoop a poussé un certain nombre de gens ici à imaginer une espèce de, de foire permanente, de prise de décision collective pour tout. En gros l'Assemblée Générale décide de tout, et dans le quotidien c'est celui qui fait, qui décide. C'est-à-dire que celui qui décide, il fait comme ça, il fait comme ça, il met en place et ça marche comme ça. J'ai personnellement un petit peu de problèmes sur la réelle démocratie de ce mode de fonctionnement parce que c'est la prise de pouvoir par l'action. [...] Donc il a fallu un peu mettre, redéfinir ça et surtout redéfinir ce que, ce qu'on peut attendre d'un collectif, de l'utilité, etc., etc.

Cet épisode a été à l'origine d'une refonte des statuts de la CLAC de manière à redéfinir l'objet de l'organisation, ses objectifs et à canaliser de potentielles dérives. Les différents témoignages recueillis révèlent les tensions et les conflits qui peuvent exister au cours des développements des projets. La dénomination d'un projet est porteuse de sens pour les collectifs qui en sont à l'origine, mais aussi pour ceux qui s'en revendiquent et s'y identifient à l'échelle interorganisationnelle. Se pose alors la question de la définition, des dénominateurs communs et des frontières de ces différentes tendances qui cherchent à « faire modèle ». Un exercice qui

n'est pas toujours évident, comme le relate Nicolas, 43 ans, dirigeant de Graoucoop, en indiquant que chaque projet a sa propre culture.

Nicolas, 43 ans, ancien consultant pour la grande distribution, dirigeant salarié de Graoucoop épicerie associative implantée à Metz qui compte 290 membres et emploie un salarié

- Alors, on va commencer par la fin. Donc qu'est-ce qu'un supermarché coopératif? En général, on se retrouve autour de trois fondamentaux qui sont : la structure coopérative, donc la prise de parts de coop avec une personne, une voix, lors de l'assemblée générale. Le bénévolat obligatoire, pour accéder aux produits vendus, de trois heures par mois, le deuxième fondamental. Et la marge unique sur les produits, c'est le troisième. Sortie de là, la culture, comme tu l'as déjà constaté, et tu vas encore plus le constater dans l'avenir, est extrêmement variable selon les structures. Alors du coup sur, est-ce que dans cette liste il y en a qui n'ont pas leur place? On parlait avant le début de l'enregistrement de L'Éléfàn, L' Éléfàn est sorti du modèle du supermarché coopératif, tel que je viens de le définir, pour rejoindre celui de la coopérative autogérée.
- Les DionyCoop du coup ?
- Exactement. L'écurie DionyCoop, qui donc sous l'impulsion de Jean-Claude Richard, le banquier anarchiste, et un certain nombre d'autres militants de Seine-Saint-Denis ou d'ailleurs, est sur un modèle sans marge, avec de l'avance de trésorerie.

Si des formes d'hybridation organisationnelle existent au sein du réseau, certain·es dirigeant·es rencontré·es considèrent qu'il y a tout de même des points fondamentaux et que leur non-respect est un motif d'éviction. C'est notamment le cas de Jade, 61 ans, dirigeante du Chaudron à Chesnay-Rocquencourt, qui oppose philosophiquement le fonctionnement de La Louve à celui de DionyCoop, selon elle, un projet ne peut pas se réclamer de ces deux modes de fonctionnement.

Jade, 61 ans, ancienne cadre commerciale, dirigeante bénévole du Chaudron Coop, supérette coopérative implantée à Le Chesnay-Rocquencourt qui compte 390 membres et emploie une salariée

- Je pense qu'on est fondamentalement en désaccord avec ceux qui se réclament du modèle, mais qui ne... qui n'en sont pas et qui adhèrent à... On ne peut pas être en accord avec le modèle de La Louve, et en même temps être membre de DionyCoop, c'est antinomique, c'est pas possible.
- Pour quelles raisons ?
- C'est philosophique. L'équipe fondatrice du modèle de DionyCoop, c'est une équipe anarchiste. C'est politique. Ils sont anarchistes. La Louve, c'est pas du tout un modèle anarchiste, c'est un modèle très structuré. C'est un modèle démocratique, c'est pas un modèle anarchique.. anarchiste. Et donc je pense que là, il y a vraiment quelque chose qui n'est pas cohérent.

Pour les défenseurs et défenseuses du modèle des supermarchés coopératifs et participatifs comme du modèle de DionyCoop, l'enjeu est d'imposer son mode de distribution comme une alternative spécifique et légitime au sein du secteur. Cela passe par plusieurs canaux notamment par de la promotion et des campagnes de recrutement pour accroître le nombre d'adeptes et créer des réseaux d'initiatives affiliées.

Un bulletin d'activité édité par la Fédé-Coop en mai 2023 au sujet du développement des différents modèles en France, relayée sur le forum intercoopératif, n'a d'ailleurs pas manqué de faire réagir un dirigeant salarié de la supérette coopérative montpelliéraine, La Cagette. Le bulletin en question (voir Annexe 17) indique que sur l'ensemble des magasins ouverts par des consommateurs et consommatrices, les supermarchés coopératifs et participatifs sont minoritaires puisqu'ils seraient 52 (17 %), contre 80 pour les Épis (26 %), 130 pour les épiceries associatives (43 %) et 43 pour les épiceries autogérées (14 %). La synthèse conclut que la majorité des ouvertures se font dans des villes de moins de 5 000 habitant·es et que le modèle sans marge et sans salarié·e est dominant. Il est également indiqué : « l'absence de marge ajoutée permet aux plus défavorisés de se nourrir avec des produits de qualité et, aussi de soutenir les producteurs¹⁸⁵ ». Or les différents chapitres de cette thèse ont montré que les freins à l'inclusion sociale sont nombreux et ne peuvent être réduits à l'absence ou la présence de marge. La figure 5.7 reproduit le commentaire d'un dirigeant salarié de La Cagette qui alerte sur le manque d'objectivité de cette analyse et sur les considérations militantes, jugées discutables, de son auteur qu'il suspecte de n'être personne d'autre que Jean-Claude Richard. Ce commentaire illustre l'agacement dont font preuve certain·es dirigeant·es de projets de supermarché coopératif et participatif quant à la production d'analyses chiffrées de la part de Fédé-Coop et des critiques qui leur sont adressées. Les méthodes de recensement et de recueil de données sont rarement explicitées et les analyses et chiffres avancés discutables. Comme le relate l'Annexe 18, le dirigeant salarié dont il a été question *supra* ne manque pas là aussi de mettre en cause les conclusions de Jean-Claude Richard suite à une nouvelle publication sur le forum intercoopératif : « pour te le dire franchement, je pense que nous avons été refroidis par les différentes interactions que nous avons eues avec les représentants des épiceries autogérées et par l'utilisation très partielle et peu factuelle des données et des chiffres qui concernaient les

¹⁸⁵ Annexe 17 – Bulletin de liaison de la fédération des coopératives alimentaires autogérées, mai 2023

supermarchés coops (par exemple dans ton livre ou dans frustration magazine¹⁸⁶). Bref personne n'a envie de te donner du grain à moudre pour ensuite subir votre foudre !¹⁸⁷ ».

Figure 5.7 – Forum intercoopératif, réaction a un rapport de Fédé-Coop

Un point très « parti pris » ou militant et donc à prendre avec des pincettes. Je crois bien reconnaître le style de l'inénarrable Richard, le prosélyte de Dionycoop !

Par exemple :

La présentation et les graph laissent à penser que les « supermarchés coop participatifs » sont extrêmement marginaux. C'est vrai si l'on ne tient compte que du nombre de points de vente de chaque catégorie. Mais le rapport aurait été totalement inversé si on avait pris en compte le chiffre d'affaire. C'est donc une image très biaisée. Il aurait été plus fidèle à la réalité de mettre côte à côte les deux graphiques.

Ensuite, la catégorie « Supermarchés coop » est déconstruite comme ne contenant en réalité que 4 structures sur 54 correspondant à la dénomination légale. Mais je pense que la plupart d'entre elles se revendiquent comme des « projets de supermarchés » et non pas des supermarchés. Si on veut pinailler, on peut même répondre que la limite de 400m² ne qualifie pas précisément le « supermarché » mais le concept de Grande et Moyenne Surface (GMS). A ma connaissance, il n'y a pas de description légale du « supermarché » et donc nous sommes tout à fait légitime à nous appeler « supermarché » même sur une surface de 20m²... Merci de me contredire si je dis des bêtises. Quoi qu'il en soit, je ne suis pas sûr que la fédé-coop soit aussi pointilleuse quand elle catégorise les +/- 250 autres points de ventes !

Dernier point du papier qui ne me plait pas beaucoup :

« 197 structure fonctionnent dans un cadre d'éducation populaire et donc sans salarié-e-s. »

Je ne vois pas quel rapport il y a entre le fait d'employer des salarié-e-s et celui de pratiquer l'éducation populaire... bref

Longue vie à tous ces collectifs qui gagneraient plus à se parler qu'à se critiquer !

Source : forum intercoopératif en ligne, « état des lieux des épiceries autogérées en France »

Ces différents échanges témoignent des relations compliquées et des jeux d'opposition qui animent ces deux modes de distribution. Considérer les coopératives alimentaires autogérées, en particulier DionyCoop, comme un spectre permet de montrer les tensions inhérentes à la construction d'un projet de distribution alimentaire alternatif. L'opposition mutuelle décelée vise pour les protagonistes à affirmer les singularités de ces deux solutions distributives et leur relative autonomie. Au de-là de l'expérimentation singulière de chaque collectif, se jouent des luttes de reconnaissance et de classement entre différents modèles possibles pour concrétiser une promesse de différence vis-à-vis de la grande distribution. Le processus de définition d'un projet nécessite d'établir une stratégie et des configurations socio-productives pour la mener à

¹⁸⁶ Le dirigeant de La Cagette fait ici référence à un article anonyme d'août 2023 publié dans frustration magazine. Il est particulièrement critique vis-à-vis du modèle des supermarchés coopératifs et participatifs, d'où la supposition qu'il ait été écrit par Jean-Claude Richard : www.frustrationmagazine.fr/coop-grande-distribution/

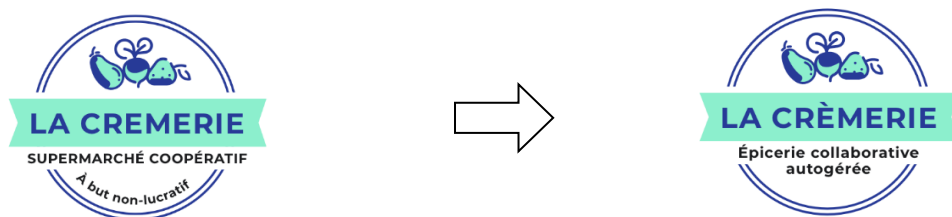
¹⁸⁷ Annexe 18 – Discussion sur le forum intercoopératif au sujet des analyses de Jean-Claude Richard

bien, ce qui influence plus largement la position de l'organisation au sein des systèmes alimentaires alternatifs (voir chapitre 7).

IV.3. Quand la simplicité supplante la professionnalité

Par leur fonctionnement participatif et leur opposition à la grande distribution, il est parfois difficile de distinguer ce qui relève des coopératives alimentaires autogérées ou des supermarchés coopératifs et participatifs. Dans les faits, certains collectifs rencontrés s'inspirent volontiers de ces deux expérimentations pour formuler leurs propres principes organisationnels, quand d'autres ont décidé d'abandonner l'un au profit de l'autre. C'est par exemple le cas de La Crémérie, qui n'a pas été intégré à l'enquête, et qui se définissait jusqu'en septembre 2021 comme un « supermarché coopératif à but non lucratif », et est devenu une « épicerie collaborative autogérée » en amont de la passation des entretiens.

Figure 5.8 – Évolution du logo et de la dénomination de La Crémérie à Clapiers



Source : page Facebook de La Crémérie (www.facebook.com/LaCremerieCoopClapiers)

Au sein du réseau étudié, cela concerne également la Marcasserie, les 400 Coop et Coop'Cot qui s'inspirent des dispositifs de gestion de DionyCoop pour l'organisation productive (éviter le recours à l'informatique, adopter un fonctionnement par prépaiement et préférer un format épicerie) ou pour le volet travail (éviter le recours au salariat, ne pas reposer sur une gouvernance représentative et se parer de toutes formes d'obligations).

Dans le cas de Coop'Cot (plus largement exposé dans le chapitre 6) il s'agit d'une épicerie qui a émergé initialement avec l'idée de répliquer le fonctionnement de La Louve et d'ouvrir un supermarché. Aujourd'hui implantée dans un petit centre commercial de Créteil, le magasin embauche trois salariées, mais fonctionne sur un principe de prépaiement et sans logiciel informatique, il n'y a pas de caisse enregistreuse et les inscriptions sur les créneaux (dont l'organisation est similaire à celui de La Louve) se font en magasin sur un tableau accroché dans l'entrée. Marie, 32 ans, explique que ces choix socio-productifs, explicités dans le

prochain chapitre, résultent en partie de la découverte de DionyCoop au cours du processus de création de l'épicerie, raison pour laquelle le projet serait plus autogestionnaire qu'un « supermarché coopératif classique ».

Marie, 32 ans, ancienne institutrice, dirigeante salariée de Coop'Cot, épicerie associative implantée à Créteil qui compte 260 membres et emploie trois salariées

- À savoir qu'il y a eu un peu un retournement de situation, entre guillemets, c'est pas vraiment un retournement de situation, mais...une interrogation, je sais pas comment dire. En gros, courant 2020, non courant... attends, ouais courant 2020, 2019, 2019 ! On a rencontré, je sais pas si t'as déjà entendu parler de...
- DionyCoop ?
- Ouais, DionyCoop. Donc on a... enfin je dis on, mais moi j'étais pas là, mais l'équipe a rencontré les DionyCoop et ont trouvé ça intéressant. [L'autre fondatrice et salariée], surtout, a trouvé ça super intéressant, elle a voulu creuser le sujet et du coup... C'est pour ça qu'on est en mode autogestion, plus, peut-être, qu'un supermarché coopératif classique [...] Parce que je pense que l'idée initiale, c'est La Louve qui les a inspirés et que, après, un peu comme nous, on a rencontré ensuite les DionyCoop, et c'est là où on a un peu changé... Enfin, en tout cas, on s'est posé la question de "qu'est-ce qui...Quel était le modèle qui correspondrait le plus à ce qu'on souhaitait?". Et... c'est pour ça que, ben, on n'a pas de caisse, c'est pour ça qu'on a du prépaiement, tout ça, ça vient d'eux, c'est inspiré de DionyCoop. Après la question du salariat, c'était super important parce que... on a vite pris conscience que sans salariés, ça te... enfin, c'est pas que ça ne tenait pas, je dis pas que... [...] c'est plus difficile, c'est... Enfin, nous, c'était un peu nos inquiétudes, quoi. Et surtout que, nous, l'idée, c'est quand même d'avoir un approvisionnement régulier, et sans salarié, c'est...
- D'avoir une épicerie avec des stocks qui tournent et...
- En tout cas, voilà, avec quelque chose qui soit toujours... toujours là. Mais donc, pareil, on n'a pas de stock. La surface est toute petite, le peu de stock qu'on a, c'est en dessous, voilà. Mais sinon, il n'y a pas de gestion de stock comme à La Louve, ou comme des plus grandes surfaces, ou comme à SuperQuinquin, voilà. Il n'y a pas du tout cette même gestion-là. [...] On est en flux tendu et avec les prépaiements ça fonctionne bien du coup, parce qu'on a toujours de la trésorerie. Euh, donc ça c'est un fonctionnement qui plaît bien, j'ai l'impression, à l'ensemble des coopérateurs, en tout cas, ça ne pose pas de problème cette histoire de prépaiement. Après à voir, au fur et à mesure, est ce qu'on va avoir beaucoup trop de pertes parce qu'il y a trop d'erreurs, est ce que ça va être trop complexe à gérer, parce que... on n'a pas de système informatique, euh... tout ça, c'est... tout ça, c'est à approfondir, enfin à voir avec le temps et l'expérience quoi. Mais ouais, voilà

Pour ce qui est des 400 coop (voir encadré 9), les deux dirigeant·es rencontré·es m'ont expliqué au cours de l'entretien que leur magasin a un mode de fonctionnement particulier, qu'on

pourrait qualifier d'hybride entre celui des supermarchés coopératifs et participatifs et celui de DionyCoop. Elle est d'ailleurs référencée comme membre du réseau Fédé-Coop¹⁸⁸.

Encadré 9 – Les 400 Coop

L'idée du projet 400 Coop va émerger suite à la lecture du livre *Commun* (Dardot & Laval, 2014) et du visionnage du film *Demain*, de Mélanie Laurent et Cyril Dion, par des fondateurs de l'organisation. Comme il est indiqué sur le site de l'organisation « dans la tête de quelques un·es émerge alors l'idée de faire sa part de Colibri (légende amérindienne popularisée en France par Pierre Rabhi et le mouvement Colibris). Il fallait sortir de la passivité ou de la contestation pour prendre ses responsabilités, individuelles et collectives. Il nous fallait proposer, expérimenter collectivement quelque chose de souhaitable, de désirable¹⁸⁹ ». Parmi ces personnes se trouvent des juristes et des professionnel·les du commerce et la finance. Cette envie d'agir a conduit ces fondatrices et fondateurs à se rapprocher de La Louve de manière à créer à leur tour un projet sur le modèle des supermarchés coopératifs et participatifs, certain·es ont d'ailleurs été membres du supermarché parisien. De même, ils et elles vont se rapprocher de diverses associations afin de constituer un premier « noyau dur » de personnes intéressées par le projet.

Au premier semestre 2016, une quinzaine de personnes vont se réunir régulièrement afin de construire ce projet. Rapidement, elles vont finalement se détourner du mode de fonctionnement de La Louve. Comme me l'indique au cours de l'entretien Roger, 70 ans, : « on était parti sur l'idée d'avoir 1 500 m² comme Park Slope ou comme La Louve, et petit à petit, on a compris, on a vu la mairie du 12^e qui nous a dit "1 500 m² n'y pensez pas, ce n'est pas possible, il n'y en a pas". Et petit à petit, on s'est éloigné de l'idée de La Louve, et on est rentré dans quelque chose de plutôt local¹⁹⁰ ». Dès le début, il y a une volonté de créer une surface de proximité, de favoriser la distribution de produits biologiques et de soutenir le travail des producteurs et productrices. Au cours de ces premiers mois, « a émergé dans le groupe l'importance de définir des valeurs : sont retenus la confiance à priori, le respect mutuel, la bienveillance. L'idée de l'autogestion s'impose avec la responsabilisation de chacun·e et un statut identique pour tou·te·s (pas de patron, pas de salariés)¹⁹¹ ». À cela s'ajoutent la création de mandats de courtes durées et la mise en place de tirage au sort. Ces premiers choix en matière de gouvernance et d'organisation du travail sont ainsi contraires à ceux de La Louve.

Le projet va s'accélérer au cours du second semestre 2016 avec la tenue d'une AG constituante qui regroupe une cinquantaine de personnes et la création de l'association « les Ami·e·s du Panier du 12^e ». Un site internet est créé, des tractages dans la rue ont lieu et des réunions sont organisées pour faire connaître le projet. En 2017 le nombre de membres croît et la coopérative (SAS à capital variable) « Le Panier du 12^e » est créée à son tour. Mais faute de trouver un local dans le

¹⁸⁸ Source : site internet de Fédé-Coop : www.fede-coop.org/carte-de-france/

¹⁸⁹ Source : site internet de 400 Coop, rubrique « La coop », www.les400coop.fr/l-histoire/

¹⁹⁰ Entretien avec Roger, 70 ans, dirigeant bénévole de 400 Coop, supérette coopérative implantée à Paris qui compte 900 membres et n'emploie pas de salarié·e

¹⁹¹ Source : site internet de 400 Coop, rubrique « La coop », www.les400coop.fr/l-histoire/

douzième arrondissement, le magasin va ouvrir dans un local de 170 m² dans le onzième arrondissement, dont 140 m² seront dédiés à la vente.

En 2018, la coopérative sera renommée après une décision d'assemblée générale « Les 400 Coop » et l'association devient à son tour « Les amis·e·s des 400 Coop ». Après la signature du bail à l'été, des travaux d'aménagement sont entrepris par les bénévoles. L'organisation décide de ne pas recourir à l'emprunt bancaire, mais à des subventions, aux parts sociales souscrites et « aux Comptes de Courses Prépayées (un système très pratique d'avance sur achat, toujours en place)¹⁹² ». L'ouverture officielle de l'épicerie a lieu en février 2019. Au cours des premiers mois, le fonctionnement se met en place au fil de l'eau, aussi bien en ce qui concerne les créneaux de participations bénévoles que les diverses procédures qui structurent l'organisation d'un commerce.

Le choix a été fait de ne pas recourir au salariat, ainsi en 2020 les bénévoles réalisent « 3h par mois en général, mais bien plus pour un noyau dur d'environ une cinquantaine de coop's : 5 commandes de fruits & légumes par semaine, de la paperasse et des réunions presque tous les jours¹⁹³ ». Parmi ceux et celles qui font plus que leurs trois heures, il y a notamment les membres des « 7 groupes de travail (approvisionnement, finance, communication, solidarité, exploitation, informatique, réglementation), ça carbure grave ! L'autogestion est en marche... C'est pas simple, mais c'est enrichissant¹⁹⁴ ». Au cours de l'entretien, j'ai rencontré Roger, 70 ans, et Johanne, 62 ans, qui ont indiqué que la coopérative compte désormais 900 coopérateurs et coopératrices, dont approximativement 450 réalisent effectivement leurs participations bénévoles et effectuent leurs courses dans le magasin. En 2024, le site internet de l'organisation indique que « bien des questions restent ouvertes : installation d'une clim ? embaucher des salariés ? quels produits pas chers, comme soutien aux petits budgets ? Entre ceux qui découvrent l'autogestion avec bonheur et les vieux routiers du participatif, les discussions vont bon train. Pour être honnête, il reste encore un long chemin à faire : il faut transformer les consommateur·trices, habitué·e·s à compter sur des instances représentatives, en des véritables actrices et acteurs. C'est important de tirer ensemble parti de l'autonomie de chacun·e·s¹⁹⁵ ». La mise en place d'un fonctionnement autogestionnaire a largement été à l'origine de la création de ce projet de supermarché coopératif et participatif.

Fonctionnant exclusivement avec du bénévolat et rejetant l'embauche de salarié·es, les réflexions en ce qui concerne la gouvernance sont nombreuses et la démocratie de type représentative qui s'exerce à La Louve est fortement critiquée. Toutefois, la gestion du *planning* est proche de celle qui y est opérée et les membres entendent fournir les mêmes services qu'une épicerie conventionnelle en assurant la disponibilité des différents produits proposés. À la fois l'organisation dit fonctionner sur des principes d'anarchie, valoriser l'autogestion comme le fait Jean-Claude Richard, mais tout en rejetant un mode d'organisation et de gestion amateur

¹⁹² *Ibid.*

¹⁹³ *Ibid.*

¹⁹⁴ *Ibid.*

¹⁹⁵ Source : site internet de 400 Coop, rubrique « La coop », www.les400coop.fr/l-histoire/

qui ne permet pas une distribution large et régulière de denrées alimentaires. Le collectif utilise ainsi un logiciel de caisse et le logiciel de gestion des membres l'Éléfàn (voir chapitre 6).

Roger, 70 ans, ancien cadre commercial aujourd'hui naturopathe, dirigeant bénévole de 400 Coop, supérette coopérative implantée à Paris qui compte 900 membres et n'emploie pas de salariée

- Et du coup les relations avec DionyCoop c'est...
- Bah je ne suis pas trop dedans, je ne suis pas trop... Mais c'est eux qui sont plutôt moteurs, je vois, dans les, les liens qui veulent se créer, et puis des initiatives qu'il y a à droite, à gauche, sur la même base, de l'autogestion. Mais à ma connaissance, on n'a pas de, ils ont une économie qui est plus, plus réduite que la nôtre, en termes de, et de produits proposés et d'outils, il n'y a pas de frigo, il n'y a pas...
- Oui c'est un autre fonctionnement. Comme vous disiez que vous étiez un peu à l'entre deux de ces modèles, c'est pour ça que...
- C'est plus réduit. Oui, enfin tu as raison quelque part. On a envie d'avoir une gamme assez conséquente, et en même temps, on est dans quelque chose qui est très dans, qui n'est pas dans l'économie, qui est dans l'humain. Donc la gamme, on se rapproche des coopératives et dans l'humain, on se rapproche de DionyCoop quoi, et organisationnel. C'est de l'anarchie hein, on a des principes d'anarchie.

Roger, 70 ans, expliquait que les membres de DionyCoop étaient plutôt proactifs et proactives dans l'idée de tisser des relations avec d'autres projets. En effet, Jean-Claude Richard en particulier n'hésite pas à faire la promotion de son modèle via des productions culturelles (Richard, 2016 ; 2017 ; 2022), dans différents événements intercoopératifs, sur le forum intercoopératif, mais surtout directement auprès de collectifs à l'initiative de projets de supermarché coopératif et participatif.

Dans les deux cas présentés ici, les 400 Coop et Coop'Cot indiquent s'inspirer, pour ce qui est de l'organisation productive ou du travail, à la fois de La Louve et de DionyCoop. L'existence de ces organisations hybrides participe alors à brouiller les frontières entre ces deux modes d'organisation. C'est sans doute la raison pour laquelle les discours des dirigeants du supermarché parisien et des épiceries de Saint-Denis sont si véhéments et cherchent à délégitimer les stratégies et les choix socio-productifs opérés l'un chez l'autre. Qu'il s'agisse des productions culturelles ou des discours de Jean-Claude Richard où il critique sans mâcher ses mots l'organisation parisienne, ou des témoignages des dirigeant·es rencontré·es qui décrédibilisent le statut de distributeur de DionyCoop, il s'agit d'une confrontation de deux modalités d'organisation au sein des systèmes alimentaires alternatifs.

Conclusion

La particularité de l'activité bénévole réalisée par les membres dans le cadre des projets de supermarché coopératif et participatif est qu'elle s'inscrit dans un cadre productif et marchand. En tant que bénévoles, les membres créent de la valeur en réalisant des tâches et en occupant des postes communément rémunérés dans les magasins conventionnels. Au cours des entretiens réalisés, il est apparu que la qualification du bénévolat en travail au sein des initiatives était assez clivante, même conflictuelle, autant d'un point de vue lexical que juridique. Si aux États-Unis cette participation des membres à l'activité économique ne posait pas de soucis juridiques, il n'en fut pas de même lors de l'importation du modèle en France. Il a fallu définir et circonscrire les pratiques et tâches bénévoles de façon à se conformer au cadre législatif en vigueur, soit attester que la participation est volontaire, qu'il n'y a pas de lien de subordination entre les membres et témoigner de l'absence de rétribution en conséquence. En découle alors une certaine organisation du travail et des relations entre bénévoles, et entre salarié·es de l'organisation. D'un côté s'exerce le travail salarié, contraint et rémunéré, qui prend principalement en charge les aspects logistiques, la coordination du magasin et les relations avec les partenaires ; et de l'autre s'exécute le travail bénévole, avec un versant « qualifié » qui témoigne de la professionnalisation des activités réalisées dans le cadre de commissions, et l'autre « non qualifié » au sens où se succèdent des bénévoles anonymes et interchangeable dans l'exécution des tâches manutentionnaires au sein de l'espace de vente. Le bénévolat se caractérise par son aspect « volontaire », dans la mesure où la seule exigence attendue des membres est leur présence à un service récurrent de leur choix, et, en principe, sans obligation de résultat au cours de celui-ci. Toutefois, malgré l'absence d'obligation formelle, de relation de subordination et d'application de sanctions, des formes de contrôle et d'encadrement du travail bénévole au sein de ces organisations ont été identifiées. Un certain nombre de dispositifs ont été élaborés de manière à guider et à orienter les pratiques bénévoles au sein du magasin sans nécessiter l'intervention d'une figure d'autorité. Les instruments scripturaux, l'aménagement de l'espace et les outils informatiques apparaissent comme autant d'intermédiaires qui visent à encourager l'application de certaines procédures tout en limitant l'exercice d'autres pratiques, considérées, elles, comme déviantes. Ces dispositifs ont été développés pour deux raisons, d'abord pour limiter la présence de figures d'autorité en magasin puisqu'ils permettent l'hétéronomie des équipes bénévoles ; et ensuite, pour atteindre des objectifs productifs, tels qu'accroître la productivité des bénévoles, limiter les pertes et réaliser

des économies d'échelles dans un souci de rentabilité de l'activité commerciale. L'ensemble de ce mode de fonctionnement, inspiré de La Louve, repose sur le recours simultané à une main-d'œuvre non rémunérée et une autre salariée dans un contexte juridique particulier qui nécessite une vigilance quant à la division et à l'organisation du travail qui s'ensuivent. Or, l'enquête a permis de montrer que sur ce point il existe des dissensions entre les organisations qui composent le réseau. Produisant de la distanciation, ces dissensions se centrent principalement sur la place et le rôle du salariat dans l'organisation que le spectre DionyCoop a permis d'identifier et d'analyser au regard des positions et des choix opérés par chacune d'elles. Comme pour la politique-produit, des divisions traversent le réseau des projets de supermarché coopératif et participatif étudié au sujet de la répartition, de l'organisation et des relations de travail. De plus, DionyCoop constitue également une figure repoussoir en ce qui concerne l'organisation productive. Le prochain chapitre montre que l'usage de dispositifs de gestion usuels, notamment informatiques, visant à répondre aux objectifs productifs et économiques imprégnés de la stratégie « volume » et « diversité », est également source d'oppositions et de distanciations entre ces organisations.

Chapitre 6 : INFORMATISER LA GESTION

Introduction

Les précédents chapitres ont mis en avant la diversité des configurations socio-productives qui caractérisent les projets de supermarché coopératif et participatif. Néanmoins, ils se sont davantage intéressés à la politique-produit et à l'organisation du travail qu'à l'organisation productive et aux différents outils et instruments mobilisés dans la conduite de leur stratégie. L'activité quotidienne des organisations est en effet parsemée de dispositifs visant à orienter et encadrer les pratiques des membres. À ce titre, l'élaboration de la stratégie et les formes d'interdépendance qui se nouent au sein du réseau conditionnent la manière de gérer l'activité.

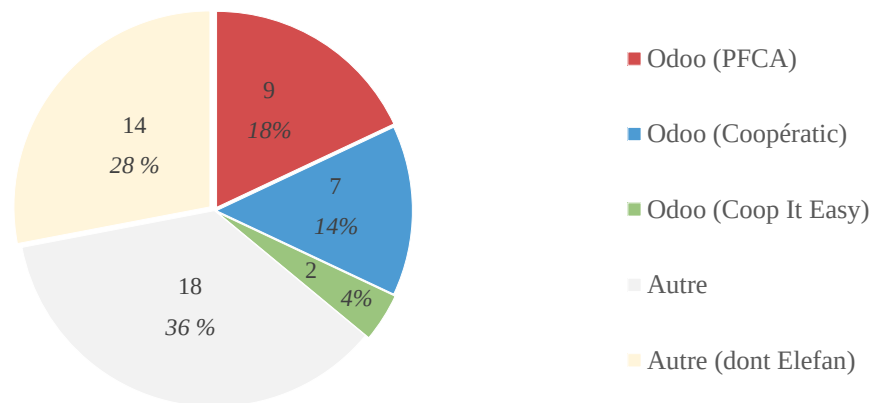
Ce chapitre s'intéresse à la charge normative que revêtent les dispositifs de gestion ainsi qu'aux considérations et mécanismes qui en sont à l'origine. Plus particulièrement, il propose d'ouvrir la boîte noire que représentent certains dispositifs informatiques, en premier lieu les progiciels de gestion intégrés (PGI) (Akrich et al., 2006 ; Boussard, 2008). L'outil informatique analysé ici centralise sur une base de données unique l'ensemble des informations de l'organisation et permet de gérer l'activité de façon transversale grâce à l'intégration des divers métiers qui la composent. Le PGI principalement employé au sein du réseau est Odoo, mais celui-ci n'est pas l'objet d'un prestataire unique, il est distribué au sein du réseau par plusieurs prestataires. L'enjeu est ici de retracer la genèse des formes prises par ces dispositifs de manière à appréhender les différentes trajectoires empruntées par les projets de supermarché coopératif et participatif au regard des promesses et des choix stratégiques formulés et non d'une rationalité purement technique. L'enquête de terrain a permis de révéler l'existence de relations entre les organisations, et plus spécifiquement des formes de conformités ou au contraire d'antagonismes. Leurs origines sont multiples, mais elles ont la particularité de s'incarner au travers des dispositifs employés pour conduire l'activité. Les choix de gestion en matière informatique ne sont rien d'autre que le reflet de choix stratégiques et de particularités socio-productives. Pour comprendre les affiliations que révèle l'analyse de réseau, il est nécessaire d'étudier leurs origines et les processus de conformité qu'elles génèrent. Ainsi, dans quelles mesures la diffusion de dispositifs de gestion, en particulier informatiques, participe du phénomène de standardisation des pratiques organisationnelles au sein du réseau ?

La première partie présente le progiciel de gestion intégré Odoo comme un dispositif de gestion, puis expose la structure relationnelle du réseau étudié en s'intéressant plus spécifiquement aux diverses solutions informatiques éprouvées par les projets de supermarché coopératif et participatif. La deuxième partie s'intéresse aux deux prestataires principaux du réseau qui fournissent Odoo ; Trobzs qui travaille avec les magasins membres de la *Participative Food Coop Alliance* impulsée par La Louve, et Coopératic dont les fondateurs sont des membres du magasin montpelliérain La Cagette. Enfin, la troisième partie évoque les critiques formulées par certain·es dirigeant·es à l'encontre de l'emploi du progiciel de gestion intégré Odoo, analogues à celles de DionyCoop, et aux alternatives qui en émanent.

I. Odoo, un dispositif de gestion

Sur l'ensemble des magasins étudiés, 36 % ont implanté Odoo comme progiciel de gestion intégré (PGI), en choisissant Trobzs, Coopératic ou Coop It Easy comme prestataire informatique (18 sur 50). Cela signifie que les deux tiers des organisations (32 sur 50) ont choisi de ne pas l'utiliser.

Figure 6.1 – Représentation graphique des solutions logicielles adoptées par les organisations étudiées



Source : autrice, données issues de l'enquête menée de novembre 2021 à août 2022 (63 enquêté·es pour 50 organisations représentées)

Lecture : sur les cinquante organisations étudiées, 28 % préfèrent utiliser le logiciel l'Éléfàn pour la gestion des membres, plutôt que le PGI Odoo.

Si Ticoop, Les Fourmis Sarthoises et La Marcasserie ont fait le choix de Dolibarr, un autre progiciel de gestion intégré pour gérer la vente, les autres organisations s'en dispensent. Ces

dernières préfèrent investir dans un logiciel de caisse¹⁹⁶ (à l'exception de Coop'Cot qui n'en utilise pas) et utiliser des outils et supports indépendants pour les autres aspects de l'activité, comme la gestion des membres par exemple. Dès lors, pourquoi s'intéresser à Odoo ? Quelles sont les caractéristiques des organisations qui l'utilisent ou au contraire l'évincent et comment expliquer ces dissensions en matière d'informatique ?

I.1. Odoo : qu'est-ce qu'un progiciel de gestion intégré ?

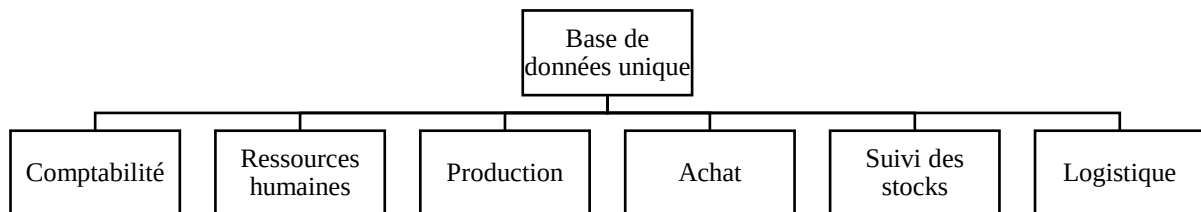
Les progiciels de gestion intégrés (PGI), en anglais *entreprise resource planning* (ERP), sont des outils issus des technologies de l'information et de la communication (TIC) qui ont émergé dans la seconde moitié du XX^e siècle. Dans la continuité du *material requirement planning* (MRP) qui sont des systèmes d'information dédiés à la planification de la production dans l'industrie, il s'agit ici d'un système de « planification générale des ressources » (Segrestin, 2004) transposable aux activités de service. Il permet de réunir sur une même interface l'ensemble des informations et des services opérationnels d'une organisation en les regroupant dans une seule et même base de données. Il s'agit d'une application « paramétrable, modulaire et intégrée qui vise à intégrer et à optimiser les processus de gestion de l'entreprise en proposant un référentiel unique et en s'appuyant sur des règles de gestion standards » (Reix et al., 2011). Le terme « intégration » est utilisé lorsque le progiciel de gestion provient d'un concepteur unique, qu'il couvre toutes les activités de gestion de l'organisation, centralise l'ensemble des informations dans une seule base de données qui dessert plusieurs modules interconnectés et permet de réaliser des modifications simultanées avec une traçabilité des opérations informatiques (Lemaire, 2003 ; Deltour et al., 2014). En pratique, la centralisation de toutes les données permet de gérer l'ensemble des activités réalisées au sein de l'organisation telles que la comptabilité, le suivi des stocks, la production, les achats, la logistique ou encore la gestion des ressources humaines. Le progiciel¹⁹⁷ est alors paramétré de manière à s'adapter aux particularités et aux besoins de l'organisation. Il s'agit de systèmes d'information qui sont

¹⁹⁶ Les logiciels en question sont : Mailkal, Socléo, Eboutique, Kaso, Prestashop, Gestmag, DGsys, Kwizatz, Kézia, Linésoft, Monepi, Gescom, Stor Pos. À noter que certains magasins utilisent Odoo, mais seulement en tant que logiciel de caisse, c'est le cas de NiceCoop dont les informaticiens ont développé un module interne spécifique, et Breizhicoop, La Coop des Dômes, Hendaïakoop et La Mouette qui ont pour prestataire logiciel Vracoop.

¹⁹⁷ Un progiciel, selon le Journal officiel de la République Française (arrêté du 22 décembre 1981, enrichissement du vocabulaire de l'informatique), désigne : « un ensemble complet et documenté de programmes conçu pour être fourni à plusieurs utilisateurs en vue d'une même application ou d'une même fonction ». Il s'agit d'une catégorie de logiciels qui regroupe des programmes standardisés et conçus pour répondre à une pluralité d'utilisateurs et utilisatrices. Dans ce chapitre le terme « progiciel » est préféré à « logiciel », qui est plus générique.

développés et vendus par des sociétés de service de manière à centraliser les opérations de gestion (Segrestin, 2004). L'intégration des divers métiers et la production de tableaux synthétiques permettent d'appréhender l'organisation et sa gestion de façon transversale.

Figure 6.2 – Représentation schématique d'un progiciel de gestion intégré



Source : autrice

La mise en place d'un PGI vise à « éviter différents écueils tels que les saisies multiples d'informations, les redondances et fréquentes incohérences d'information ou le manque de données pour le pilotage des affaires » (Deltour et al., 2014). Cet outil est régulièrement présenté dans la littérature en sciences de gestion comme une « révolution logistique », une « innovation » qui offrirait « des opportunités de gain en qualité de service, traçabilité des opérations et suivi des flux physiques, bien meilleures que par le passé » (Sagrafena, 1999). Cette solution est censée permettre des gains d'efficacité grâce à la rationalisation de l'information, la standardisation des procédures et leur optimisation tout au long de la chaîne logistique¹⁹⁸. C'est d'ailleurs une promesse qu'on retrouve sur le site internet Odoo qui est le progiciel étudié ici.

« Fini les intégrations pénibles

Si vous avez des solutions logicielles individuelles qui fonctionnent, mais qui ne sont pas intégrées, il est probable que vous encodiez plus d'une fois la même information et qu'il vous manque un aperçu global de la situation. Entre les applications Odoo et les dizaines de milliers d'applications développées par la communauté, il y aura toujours une réponse aux besoins de votre entreprise grâce à notre solution unique, rentable et modulaire : il n'est plus question de faire coopérer différentes technologies.

Les applications Odoo sont parfaitement intégrées les unes aux autres, vous permettant d'automatiser entièrement vos processus, de réaliser des économies et de bénéficier d'avantages. » (Site internet Odoo, www.Odoo.com)

Odoo, le PGI principalement employé par les organisations étudiées, est le nom donné en 2013 à la société belge fondée par Fabien Pickaers. À l'origine créée en avril 2002, cette Société

¹⁹⁸ Supply chain, en anglais.

Privée à Responsabilité Limitée (SPRL) porte le nom de TinyERP¹⁹⁹, et a ensuite été rebaptisée OpenERP en 2010 avant de devenir Odoo²⁰⁰. Son fondateur, né en 1979, suit à l'époque une formation d'ingénieur civil informaticien à l'Université Catholique de Louvain (UCLouvain) et est à la tête d'une entreprise de ventes d'objets neufs et d'occasions en ligne. L'objet de la société belge est d'accompagner des firmes, qui ont des milliers d'employé·es et d'importants flux de données et de capitaux, dans leur travail de gestion. Le but de Fabien Pickears en créant cet outil informatique est de concurrencer les leaders sur le marché des ERP, dont la société SAP « à plus de 70 milliards de dollars²⁰¹ ». Dans les années 2010, comptant 100 salarié·es, la société connaît un succès grandissant comme le relate le site internet *Cogitime* : « les résultats se font très vite ressentir : un chiffre d'affaire multiplié par 7 en moins de 2 ans, des partenaires web présents dans une centaines de pays, plus de 1 000 installations par jour du logiciel, plus de 2 000 000 d'utilisateurs dans le monde... vous l'aurez compris, Odoo s'envole dans les statistiques et les grands cabinets d'audits mondiaux (Deloitte, Pwc etc.) le préfèrent au logiciel SAP²⁰² ». Aujourd'hui milliardaire, Fabien Pickaers est parfois présenté par la presse comme un « Steve Jobs wallon²⁰³ » dans la mesure où la société a atteint le statut de licorne²⁰⁴ avec une valorisation de plus de deux milliards d'euros²⁰⁵. Depuis son lancement en 2005 le logiciel en est à sa dix-septième version (2023), ce qui lui a permis d'accroître ses fonctionnalités et applications, notamment de *frontoffice*, à mesure des années de développement.

Outre cet historique, la particularité de ce progiciel en tant que PGI est d'être open source, c'est-à-dire que son code est en accès libre et gratuit. Il est en ce sens transférable d'une organisation à une autre et peut être modifié par ses utilisateurs et utilisatrices : le code peut être personnalisé et développé de manière à être adapté à des besoins spécifiques. On parle ainsi de communauté pour désigner l'ensemble des utilisateur·ices-contributeur·ices qui participent à la modification du code source et au développement d'applications. Le PGI *open source* est particulier par son aspect collaboratif qui lui permet d'évoluer au gré des retours et des développements effectués

¹⁹⁹ Source : article du journal belge *La Libre* sur Fabien Pickaers publié en juin 2022 et rédigé par Pierre-François Lovens, www.lalibre.be/economie/entreprises-startup/2022/06/03/fabien-pinckaers-odoo-si-on-veut-former-les-entrepreneurs-de-demain-il-faut-mettre-linformatique-sur-le-meme-pied-que-le-francais-et-les-maths-EUAYMZJ4ZRBVPDQWWKDZQA3X4A/

²⁰⁰ Source : site internet *Cogitime*, « La petite histoire de Odoo », www.cogitime.fr/odoo-lerp-adapte-a-votre-entreprise/#:~:text=La%20petite%20histoire%20de%20Odoo,le%20premier%20nom%20de%20Odoo.

²⁰¹ Source : *ibid.*

²⁰² Source : *ibid.*

²⁰³ Source : article publié dans le journal *L'Echo*, « la folle vie de deux Steve Jobs wallons », publié en décembre 2017 : www.lecho.be/dossier/pme-wallonie/la-folle-vie-de-deux-steve-jobs-wallons/9959163.html

²⁰⁴ Terme qui désigne une startup, non cotée en bourse, valorisée à plus d'un milliard de dollars.

²⁰⁵ Source : article publié dans le journal *L'Echo*, « Odoo, la première licorne wallonne », publié en juillet 2021, www.lecho.be/entreprises/technologie/odoo-la-premiere-licorne-wallonne/10322407.html

par les utilisateur·ices-contributeur·ices. Toutefois, l'intégration d'un tel progiciel nécessite une main-d'œuvre qualifiée sur les aspects informatiques, faute de quoi il représente un investissement financier conséquent. En effet, il existe des entreprises de service qui ont pour objet d'accompagner les organisations dans la mise en place, le paramétrage, la gestion et l'administration du système informatique en fonction de leurs activités et besoins.

La suite du chapitre se centre sur l'étude de deux prestataires : TrobZ qui est notamment employé par La Louve ; et Coopératic, dont les fondateurs sont issus de La Cagette. Il existe un autre prestataire, Coop It Easy, une coopérative belge qui se présente comme un fournisseur pour « les acteurs de l'économie sociale et solidaire d'outils de gestion informatisés et open source²⁰⁶ » (voir encadré 10). Ce prestataire, dont la clientèle est principalement européenne, travaille avec deux organisations du présent réseau, les épiceries coopératives Demain de Lyon et La Source de Paris. Ce prestataire étant issu du supermarché coopératif bruxellois BeesCoop, les relations qui structurent ce sous-ensemble ne sont pas approfondies car l'organisation belge se situe en dehors du périmètre d'enquête. La deuxième partie du chapitre sera ainsi dédiée à la présentation et à l'analyse des solutions logicielles déployées par La Louve d'un côté, et par La Cagette de l'autre.

Encadré 10 – Coop It Easy, le prestataire informatique belge issu de BeeCoop, supermarché coopératif bruxellois

L'historique de la coopérative Coop It Easy remonte à septembre 2015 au sein de BeesCoop qui n'est encore qu'un projet de supermarché coopératif et participatif.

Ce projet bruxellois a été lancé en 2014 par « un groupe de citoyens issu principalement du Réseau ADES²⁰⁷ ». Le réseau ADES est implanté à Bruxelles et a pour mot d'ordre de « lutter pour la transformation sociale et économique » en favorisant des formes de « résistances », d'« alternatives » et d'« autogestion », comme indiqué sur son site internet²⁰⁸.

« Le Réseau ADES regroupe des personnes convaincues qu'il est urgent de s'organiser et de tisser des solidarités pour transformer radicalement la société vers plus de justice sociale et écologique. Nous luttons, principalement à Bruxelles, de manière autonome et conviviale pour des mondes qui rejettent toute forme d'exploitation ou de domination (le capitalisme et son monde, le patriarcat, le racisme,...). En créant des espaces d'engagement sur base de l'autogestion et de l'auto-organisation, le réseau mêle réflexion et action, résistance et alternatives, local et global. » (Site internet du réseau ADES, www.reseauades.net)

²⁰⁶ Source : site internet de CoopItEasy, www.coopiteasy.be, « notre mission »

²⁰⁷ Source : site internet de BeesCoop, www.bees-coop.be/le-supermarche/pourquoi, « Pourquoi une coopérative ? »

²⁰⁸ Source : site internet du réseau ADES, www.reseauades.net

Ce groupe de citoyen·es a entrepris la création d'un supermarché coopératif et participatif en s'inspirant largement de La Park Slope Food Coop et de La Louve. Afin d'initier la participation des membres et d'appréhender le métier de distributeur, BeesCoop est d'abord passé par une forme de groupement d'achat puis une épicerie « test » appelée « Le Bees Labo-market » avant d'ouvrir en format supermarché en 2017 à Bruxelles dans le quartier de Schaerbeek.

On peut lire sur le site internet de Coop It Easy : « au sein du supermarché, des professionnels de l'informatique de gestion travaillent bénévolement à l'installation du système de gestion Odoo. Au fil des mois, d'autres initiatives citoyennes ayant des besoins similaires contactent la BEES Coop afin d'obtenir de l'aide concernant l'utilisation de Odoo²⁰⁹ ». Ce besoin de compétences sur les aspects informatiques serait donc à l'origine de la création de Coop It Easy. En tant que prestataire de services, cette coopérative va se structurer avec pour mission d'accompagner les projets sur les aspects informatiques « de manière professionnelle et avec un budget soutenable²¹⁰ ». Elle propose ainsi diverses compétences telles que de la programmation, de l'analyse, de la gestion et de l'administration de système informatique (SysAdmin). L'équipe est aujourd'hui composée de huit personnes, dont trois analystes (deux hommes et une femme), quatre développeurs et une développeuse. Coop It Easy est un prestataire informatique sous forme coopérative qui propose des outils de gestion informatisés et *open source* aux organisations de l'économie sociale et solidaire qu'il accompagne, dont font partie des projets de supermarché coopératif et participatif en France et en Europe.

I.2. Les progiciels de gestion intégrés, entre *logos* et *praxis*

La thèse défendue est que l'emploi du progiciel de gestion intégré Odoo n'est pas neutre du point de vue des modalités d'organisation des magasins étudiés. Appréhendé comme un dispositif de gestion, il a une fonction normative qui influence autant les pratiques que les discours (Berrebi-Hoffmann & Boussard, 2005). La formulation d'objectifs de performance, au premier rang desquels celui de rentabilité, est à l'origine de la mise en place de techniques et de démarches qui visent à faire fonctionner et à piloter l'organisation. La gestion d'une organisation sous-entend la définition des modalités organisationnelles, d'une certaine division du travail, l'élaboration d'éléments, humains et non humains, ainsi que l'adoption d'outils, tels que les PGI. L'ensemble de ces pratiques gestionnaires articulent des formes « d'obéissance et de conformité, de surveillance et de sanction » (Boussard, 2008, p.15). Loin de considérer que les tendances à la rationalisation sont inéluctables, au sens où elles seraient imposées par l'environnement (Boussard & Maugeri, 2003), l'analyse porte sur l'origine des PGI en tant

²⁰⁹ Source : site internet de CoopItEasy, www.coopiteasy.be/a-propos, « à propos »

²¹⁰ Source : site internet de CoopItEasy, www.coopiteasy.be/a-propos, « à propos »

qu'outils de gestion : comment ont-ils émergé dans l'organisation ? Quels sont les discours qui les légitiment ? Comment prennent-ils forme et quels sont les processus de diffusion ?

Dans ses travaux, Valérie Boussard critique l'idée selon laquelle les pratiques de gestion reposeraient essentiellement sur des critères objectivables, chiffrés et mesurables. La sociologue remet ainsi en cause l'idée d'outils de pilotage qui seraient gouvernés essentiellement par des chiffres et des calculs et non par des humains et des intérêts personnels (Boussard, 2008). Comme pour la statistique, la quantification est souvent perçue comme un gage d'objectivité, dépourvue de rapports sociaux et de considérations politiques (Desrosières, 1993). À contrepied de ces considérations, ces outils de gestion et les chiffres qu'ils fournissent sont ici considérés comme le résultat de constructions sociales. Ce chapitre s'intéresse à leur charge normative et aux discours qui sous-tendent leurs développements. Comme le montre Michel Berry (1983), ils participent à la construction des rapports sociaux « à partir des représentations et significations cristallisées en eux » (Boussard & Maugeri, 2003, p.26).

« *Maîtrise, performance et rationalité* sont les trois principes articulés qui définissent l'univers gestionnaire. Ce Logos est repérable dans les discours officiels formulés dans les livres, manuels et autres productions écrites. Mais il se manifeste également dans les méthodes, techniques et outils de gestion qui, à travers des formes matérielles et concrètes, définissent ce qu'est la gestion. Dans ce sens, la gestion est avant tout un ensemble de *dispositifs*, c'est-à-dire au sens de M. Foucault (1975), l'articulation d'éléments hétéroclites et de nature distincte. Certains sont de l'ordre du discours pur quand d'autres sont des agencements matériels, normatifs, techniques. La diversité des pratiques de gestion et leur hétérogénéité apparente peuvent être saisies comme un ensemble de dispositifs à travers lequel s'énonce un même discours ». (Boussard, 2008, p.16)

Le *logos* dont il est question ici fait référence aux discours qui légitiment et fondent les pratiques de gestion. Comme explicité dans le chapitre 5, au sein des projets de supermarché coopératif et participatif, la gestion du magasin est en partie axée sur la recherche de résultats (productivité et rentabilité). Cette recherche de résultats se traduit notamment par la mise en place et le suivi d'indicateurs, en l'occurrence fournis par les PGI, pour mesurer la performance de l'organisation (Jany-Catrice, 2012). Valérie Boussard insiste ainsi sur le fait que les outils de gestion, en tant que dispositifs au sens de Michel Foucault, relèvent autant de la *praxis* que du discours. C'est pourquoi elle les qualifie de « pratiques discursives » (Boussard, 2008). Loin d'être autonome, la technique incorpore des éléments du discours gestionnaire et oriente les décisions et les pratiques au sein de l'organisation. Le terme dispositif renvoie quant à lui à l'hétérogénéité, la variabilité et à l'interdépendance qui caractérisent les éléments de gestion mobilisés pour ordonner l'organisation. Son emploi s'oppose à celui des termes « outils » ou

« instruments » qui, bien que mettant en avant la matérialité de ces éléments, ne permettent pas de saisir les enjeux d'imbrication et de rendre compte des discours, des règles, des personnes et des rapports sociaux qui en sont à l'origine.

« Les processus de gestion désignés par le terme de dispositif sont d'abord des assemblages disparates et complexes d'outils, de techniques, de règles, de procédures, mais aussi d'acteurs, de discours, de représentation et de visions organisationnelles – c'est-à-dire d'éléments matériels, humains et discursifs, étroitement imbriqués les uns dans les autres, s'étayant les uns les autres, et visant la conduite des organisations. » (Boussard & Maugeri, 2003, p.28)

L'analyse des progiciels de gestion intégrés en tant que dispositif de gestion a pour but de rendre visibles les processus de contrôle, de conformité et de standardisation que sous-tend leur utilisation au sein des organisations. En effet, « les technologies de l'information sont des technologies de l'organisation », c'est-à-dire que « l'implantation d'un ERP vise à changer l'organisation » (Besson, 2016). Comme l'approfondie la prochaine partie, pour Odoo, le choix du prestataire, que ce soit Trobzo ou Coopératic, va influencer la manière de faire l'organisation dans la mesure où il émane d'une volonté de conformité et que les développements réalisés par chacune des organisations-utilisatrices vont se diffuser au sein de la communauté. Agissant comme régulation sociale et institutionnelle (Segrestin, 2003), ce processus de diffusion intervient de façon relationnelle à l'échelle du réseau coopératif et va avoir une incidence interne pour chaque organisation dans la mesure où l'usage du PGI va impacter leurs fonctionnements.

« La logique de la standardisation vient à point pour équiper la volonté dirigeante de chasser les procédures spécifiques [...] L'enjeu de l'ERP est alors non seulement d'élargir le périmètre du contrôle central, mais aussi d'appliquer des best practices - des chemins validés par l'expérience, et mis à la disposition des usagers par le nouveau système » (Segrestin, 2004).

Denis Segrestin met en avant deux éléments qui motivent l'implantation d'un progiciel de gestion intégré dans l'organisation ; le premier est l'exercice d'un contrôle social qui intervient sur l'ensemble des métiers qui la compose, et le second est la prescription de normes et de pratiques qui découlent de la standardisation induite par l'emploi du dispositif (*ibid.*). Ce dernier est porteur d'une certaine définition de ce que doit être l'organisation et de la manière dont il convient de la gérer. C'est pour cette raison que l'utilisation conjointe du progiciel de gestion intégré Odoo et le recours au même prestataire par les organisations étudiées tendent à favoriser une uniformité des représentations et des pratiques organisationnelles. Veiller à la croissance du chiffre d'affaires, à celle du nombre de membres, à la rotation des stocks, au

montant du panier moyen, au taux de participation des membres ainsi qu'à la réduction des pertes conduit à adapter la stratégie en fonction des indicateurs fournis par le progiciel. Si à première vue cela permet de photographier l'activité à une période donnée, il se trouve que la récolte de ces données a aussi un effet normatif, voire performatif. Les indicateurs qui en découlent reflètent autant la réalité qu'ils la produisent (Jany-Catrice, 2012). Ils participent à définir le fonctionnement et les stratégies de l'organisation : c'est pourquoi Valérie Boussard les qualifie d'indicateurs prégnants (Boussard, 2001). L'utilisation de Odoo permet de mesurer l'activité et de l'appréhender de façon dynamique dans une logique de croissance et de rationalisation. La thèse défendue ici est que les pratiques et les discours des organisations étudiées se diffusent en partie au sein du réseau par l'emploi commun de ce progiciel, ainsi que via les prestataires avec lesquels ces organisations travaillent.

1.3. L'analyse de réseau complet pour appréhender les logiques de diffusion organisationnelles

Pour rendre compte des relations d'interdépendance qui se nouent au sein du réseau à l'aune des solutions logicielles employées, une analyse de réseaux sociaux a été effectuée de façon à cartographier les flux d'échanges entre ces entités (Lazega, 1998). Plus particulièrement, c'est la méthode d'analyse de réseau complet qui a été retenue. Contrairement au réseau personnel qui s'intéresse aux relations d'un seul individu, ici l'intérêt porte sur la structure relationnelle d'un ensemble d'individus « souvent de taille restreinte et délimitée par des frontières socialement instituées (celle d'un groupe, d'une organisation...), supposées pertinentes » (Mercklé, 2016, p.31). Comme explicité précédemment, ici le choix des organisations qui composent le réseau s'est fait à partir de la présentation que les organisations donnaient d'elles-mêmes, à savoir se présenter comme un projet de supermarché coopératif et participatif.

Pour analyser la structure relationnelle, j'ai demandé à chaque enquêté.e lors des entretiens de dresser la liste des organisations qui ont accompagnés le développement de leur projet ou avec lesquelles des relations régulières sont entretenues. Sont retenus les échanges directs au sujet de la définition de la stratégie : par téléphone, visioconférence ou rencontres visant à diffuser des informations, prodiguer des conseils ou dispenser des formations. Les éléments en question sont de plusieurs natures. Ils concernent aussi bien la gestion et l'organisation du travail (bénévole et salarié), les aspects logistiques et la politique d'approvisionnement, notamment la constitution de la gamme de produits, les normes réglementaires et juridiques, les aspects économiques, financiers et communicationnels ainsi que la recherche et l'aménagement d'un

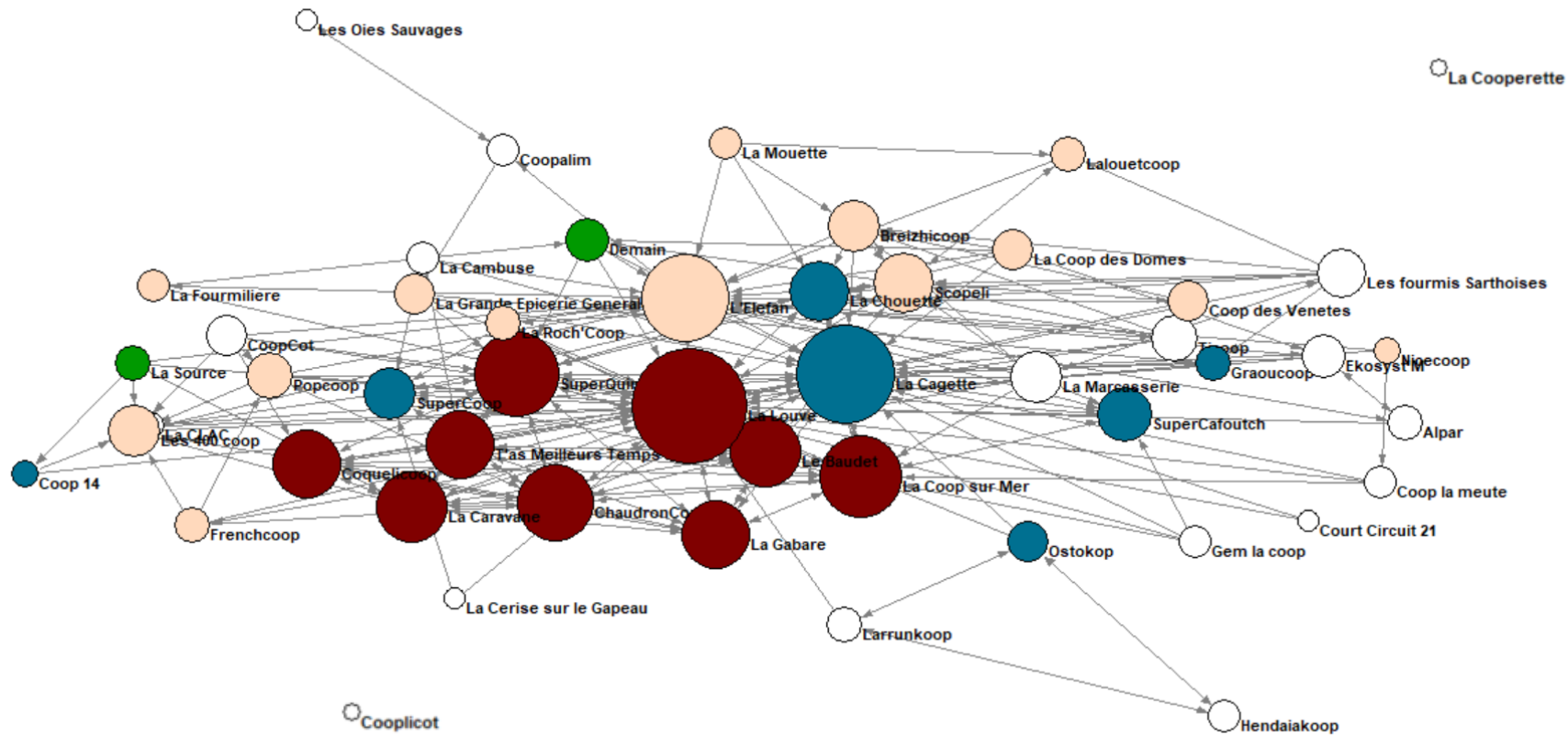
local commercial. Pour ordonner l'ensemble de ces éléments s'ajoute le partage de ressources matérielles et techniques que sont les dispositifs de gestion employés au sein des organisations, à commencer par les solutions informatiques.

La figure 6.3 représente les relations qu'entretiennent les différents magasins en matière de stratégie, elle exprime plus précisément les sources d'informations et de conseils dont elles ont bénéficié. Chaque nœud représente une organisation du réseau. Les arcs, quant à eux, correspondent aux sollicitations des unes et des autres pour obtenir des conseils et des ressources sur la manière de conduire l'organisation. Pour caractériser l'existence de liens entre elles j'ai considéré les réunions, les visites programmées, les échanges téléphoniques, les coappartenances²¹¹ et les temps d'immersion²¹², mais j'ai écarté les échanges qui ont eu lieu à l'occasion de rencontres fortuites (comme lors des intercoops ou les visites de magasins non programmées) ainsi que les formes indirectes, comme la documentation en ligne (éléments juridiques et financiers principalement). L'évincement des échanges lors des intercoops a été fait pour deux raisons. D'abord parce que les discussions suscitées et les liens créés se dissolvent généralement aussitôt l'évènement terminé. Deuxièmement parce que c'est un moment où l'ensemble des membres de chaque organisation sont amenés à discuter ensemble, il n'est donc pas possible de retracer finement les échanges qui y ont lieu. Il n'en reste pas moins un lieu de partage où se confrontent différentes manières de faire l'organisation. De la même manière, lors de déplacements personnels de membres, il est courant que des visites aient lieu dans d'autres magasins, mais sans que cela n'ait de conséquence sur la manière de conduire l'organisation par la suite. Enfin, un certain nombre de ressources sont disponibles en lignes, notamment *via* le wiki. De ce fait, au moment de la création ou en phase de développement, les différents collectifs butinent sur internet afin de s'inspirer ou de demander des conseils à leurs pairs sur le forum intercoopératif. Encore une fois, bien que cela participe de façon évidente à la diffusion de pratiques, de règles et de discours, ces éléments ne semblent pas aussi structurants que des réunions organisées à des fins stratégiques.

²¹¹ L'enquête a révélé que certain·es enquêté·es ont été ou sont encore membres d'un autre projet de supermarché coopératif et participatif. C'est par exemple le cas d'un dirigeant salarié de La Cagette et d'une dirigeante bénévole de La Source qui étaient au préalable à La Louve.

²¹² Au cours de l'enquête, j'ai appris qu'il est courant que des membres bénévoles ou salarié·es s'immergent au sein d'une autre organisation du réseau afin de se former à la gestion d'un magasin coopératif et participatif, comme l'avaient fait les fondateurs de La Louve à PSFC. C'est par exemple le cas du fondateur de SuperQuinquin, ainsi que des fondatrices de La Coop sur Mer et de La Caravane qui ont passé plusieurs semaines à La Louve.

Figure 6.3 – Structure relationnelle du réseau des supermarchés coopératifs et participatifs



Source : autrice, données issues de l'enquête menée de novembre 2021 à août 2022 (63 enquêté·es pour 50 organisations représentées) modélisées via Pajek

Les entretiens semi-directifs menés ont permis de mettre en exergue l'infrastructure relationnelle et les relations d'interdépendance qui lient chaque organisation qui compose le réseau (Lazega, 2016). Ces relations couplées aux solutions logicielles utilisées sont les éléments qui expliquent les similarités ou au contraire les différences de configurations socio-productives de ces organisations. Concernant la figure 6.3, les nœuds présentés en rouge correspondent aux organisations qui ont pour prestataire informatique Trobz pour le déploiement d'Odoo. Ceux en bleu et vert utilisent également Odoo comme PGI, mais contrairement aux sommets rouges, les bleus ont choisi de travailler avec Coopératic et les verts avec Coop It Easy. Pour ce qui est des sommets roses et blancs ils ont en commun de ne pas avoir choisi Odoo comme PGI, à la différence près que les roses ont adopté une solution logicielle développée par le magasin L'Éléfàn pour gérer la participation bénévole des membres. La taille des nœuds a été pondérée en fonction du nombre de liens avérés, de manière à identifier les organisations les plus citées au sein du réseau. Ce procédé met en évidence que les trois organisations les plus citées par leurs pairs sont également à l'origine de solutions logicielles spécifiques, à savoir La Louve avec son projet de mutualisation informatique en collaboration avec Trobz, suivi de La Cagette dont les fondateurs de Coopératic sont d'anciens informaticiens-bénévoles et enfin L'Éléfàn qui n'a pas souhaité adopter un progiciel de gestion intégrée et a développé sa propre application *open source* de gestion des membres. Ce graphe montre également que les organisations qui n'utilisent aucune de ces solutions logicielles sont les plus isolées au sein du réseau, à l'image de la Coopérette, Cooplicot ou encore Les Oies Sauvages. Elles ont en commun d'être des organisations qui favorisent la distribution de produits biologiques, équitables et locaux, majoritairement en direct des producteurs et productrices, au sein de magasins avec une surface de vente modeste.

La suite du chapitre précise les modes de fonctionnement et les représentations attachées à chacune des principales solutions logicielles adoptées. D'abord elle présente les prestataires de service du progiciel de gestion intégré Odoo (Trobz et Coopératic), leurs spécificités et les organisations utilisatrices. Et ensuite elle se centre sur les critiques formulées à l'encontre de son utilisation et les solutions alternatives qui sont mises en place, notamment avec le logiciel L'Éléfàn développé par des membres de l'organisation éponyme.

II. L'intégration de Odoo comme préalable au supermarché

La Louve a été la première organisation à adopter le progiciel de gestion intégré Odoo. Ses membres, qualifiés sur les aspects informatiques, en partenariat avec le prestataire Trobz, ont développé un code de façon à personnaliser le logiciel pour correspondre aux besoins du fonctionnement de la coopérative. Ce code, désormais en accès libre puisqu'il est *open source*, a donné lieu à différentes adaptations et est utilisé par des prestataires différents de celui d'origine. Cette partie vise à rendre compte de deux de ces directions. D'un côté, avec les organisations qui mutualisent leur hébergement Odoo en partenariat avec Trobz, dans la lignée de La Louve. Et de l'autre, celles qui ont choisi la voie de La Cagette, qui pour des raisons organisationnelles s'est écartée des solutions proposées par La Louve pour en créer de nouvelles, plus adaptées à leurs besoins, en collaboration avec leur prestataire Coopératic.

II.1. PFCA : la mutualisation informatique sous condition

Trobz est un prestataire informatique implanté au Vietnam depuis 2009, plus précisément à Hô Chi Minh-Ville. Il se présente comme « le plus grand intégrateur Odoo au Vietnam²¹³ ». Spécialisé dans l'intégration de Odoo auprès d'entreprises du monde entier, telles que Total, Leroy Merlin ou encore Décathlon, c'est ce prestataire qui a été choisi par La Louve pour procéder à l'intégration du logiciel. Trobz développe des applications métiers pour ses client·es de façon à s'adapter à leurs spécificités et besoins. L'entreprise dispose d'une équipe de plus de cinquante consultant·es en France et au Vietnam pour intervenir sur les aspects techniques et fonctionnels²¹⁴. Plusieurs services sont proposés par ce prestataire, à commencer par la réalisation d'une analyse fonctionnelle pour déterminer les spécificités de l'organisation, suivi d'un développement personnalisé en fonction de ces spécificités, la réalisation de la migration des données du logiciel antérieur vers Odoo, l'hébergement informatique, mais aussi la mise en place de formations pour prendre en main l'outil, ainsi que des services de maintenance et d'assistance²¹⁵. Sur le site internet du prestataire on trouve une page dédiée à sa collaboration avec La Louve, inscrivant ce projet dans la culture des logiciels libres (Horn, 2007), qui consiste

²¹³ Source : site internet de Trobz, www.Trobz.com, traduction de l'anglais depuis leur site internet « *we are currently the biggest Odoo integrator in Vietnam* »

²¹⁴ Source : site internet de Trobz, www.Trobz.com

²¹⁵ Source : site internet de Trobz, www.Trobz.com/about

à gérer une ressource informatique comme un commun grâce à la constitution d'une communauté de co-utilisateur·ices et co-producteur·ices (Dardot & Laval, 2014 ; Coriat, 2015).

« Le projet s'inscrit fièrement dans l'économie du partage, il était clair dès le premier jour que le progiciel de gestion intégré serait construit sur une plateforme open source et que son code source serait partagé sur GitHub .

Odoo a été choisi en raison de sa couverture fonctionnelle déjà large et de sa facilité d'extensibilité.

L'un des défis du projet était d'assurer une qualité de code de niveau OCA sur toutes les contributions. » (Site internet de Trobzs, rubrique études de cas : «Le commerce de détail de La Louve Co-op se développe avec Odoo »²¹⁶)

Les principales applications développées sont : l'« espace membre », qui concerne la gestion des membres avec les inscriptions, la planification et la comptabilisation des services bénévoles ainsi que l'envoi de mails groupés ; le « point de vente », à savoir la gestion de la caisse par scan et les transactions commerciales internes *via* l'intégration des balances et des terminaux de paiements ; l'application « achat » pour ce qui concerne les commandes auprès des fournisseurs avec en appui les historiques de ventes ; la « comptabilité » pour le suivi comptable et financier ; et enfin l'« inventaire » pour la gestion des stocks. Ce partenariat avait pour but de transposer le fonctionnement de la Park Slope Food Coop à La Louve et de permettre sa diffusion *via* le progiciel de gestion intégré Odoo. La version du code source qui résulte de cette opération de transposition a émergé en 2016 et est appelée *Awesome Food Coops*²¹⁷. La Louve est le financeur principal, mais SuperQuinquin et La Cagette y ont également participé. Celui-ci étant *open source*, plusieurs fonctionnalités et applications ont été développées et ajoutées.

Hébergé chez Trobzs initialement, ce sont des bénévoles de La Louve qui ont grandement contribué à l'adaptation de Odoo aux spécificités et besoins de la coopérative. Pour Thibault par exemple, cela s'est traduit par une montée en compétences et une volonté de professionnaliser cette activité avec la création de sa propre entreprise en 2018, qu'on appellera Bardoo²¹⁸. L'objectif pour ce bénévole est de se salarier dans l'accompagnement informatique des projets de supermarché coopératif et participatif, comme cela fut le cas à BeesCoop avec la création de Coop It Easy. Plusieurs organisations ont alors choisi Bardoo comme prestataire,

²¹⁶ Source : www.trobzs.com/blog/case-studies-3/post/la-louve-co-op-retail-grows-with-odoo-4, traduction de l'anglais depuis leur site internet, « *Case Studies : La Louve Co-op retail grows with Odoo* »

²¹⁷ Il existe également un autre code source, appelé Obeesdoo, mais qui est développé depuis 2015 par BeesCoop, le supermarché coopératif et participatif de Bruxelles, en collaboration avec son prestataire informatique Coop It Easy. Cette coopérative se situant en dehors du périmètre de la recherche et par manque d'informations à ce sujet, je ne reviens pas sur son origine et ses spécificités.

²¹⁸ Par souci d'anonymisation pour son fondateur, le nom de l'entreprise a été remplacé par un pseudonyme.

mais l'entreprise fit rapidement faillite et cessa son activité en septembre 2020, ce qui a conduit La Louve à créer un regroupement informel entre les projets lésés par cette situation.

Evan, 53 ans, dirigeant de La Louve, supermarché coopératif implanté à Paris qui compte 9 000 membres et emploie treize salarié·es

- L'origine de ce groupement c'est, on avait un membre ici qui nous avait beaucoup aidés à développer, à créer notre, à transposer le système Park Slope, [Thibault], et... il, il a lancé sa boîte et ça a coulé, et...

- Il était bénévole à La Louve à la base, c'était ça ?

- Il était bénévole et on lui a fait confiance. [...] Et... donc, on lui a fait confiance, on a eu l'impression qu'il n'a pas fait le bénévolat pour créer sa boîte, ce qui nous aurait dérangés, il faisait ça de toute façon, mais ça n'a pas marché et il y avait beaucoup de petits projets qui avaient, qui se sont branchés avec lui, avec son projet. Et donc, pour eux ils allaient perdre, ils allaient être impossibles avec... Juste pour dire, grosso modo, la problématique c'est... les boîtes comme Trobz qui fait le développement et tout ça pour nous, ce n'est pas rentable pour eux de juste héberger les gens. Ils hébergent les projets parce qu'ils payent un développeur pour faire, ce n'est pas nécessaire que ça soit à plein temps, mais qui font des développements aussi. [Thibault], ils vont facturer très cher pour l'hébergement, totalement hors de portée de tous ces petits projets. Donc pour êtres très sympa, on disait donc "on va parler avec Trobz pour voir", parce que nous il n'y n'avait pas le souci de revenir vers Trobz et recommencer à travailler avec eux, mais pour les autres projets ils ont revu la somme pour hébergement pour le, pour le logiciel. Et donc on a créé ça pour... pour aider ces projets-là. »

Suite à cet événement en 2020, Evan explique qu'un regroupement de huit magasins comprenant La Louve, SuperQuinquin, Le Chaudron, Coquelicoop, La Coop sur Mer, La Gabare, Le Baudet et La Caravane, s'est alors constitué pour travailler de manière conjointe avec Trobz, le prestataire historique de La Louve, mais également de SuperQuinquin. T'as Meilleurs Temps, le magasin de Besançon les a également rejoints en 2021. Ce regroupement informel est appelé de manière fortuite *Participative Food Coop Alliance* (PFCA)²¹⁹, un nom qui à l'origine était destiné à la création d'une association portée par Tom Boothe visant à recueillir des financements pour accompagner des projets et favoriser l'essaimage du modèle des supermarchés coopératifs et participatifs en France. Faute de ressources financières, ce projet n'a pas abouti, mais désigne aujourd'hui le regroupement de coopératives qui mutualisent leur hébergement Odoo et permet de réaliser des paiements groupés. La mutualisation, d'un point de vue financier, se fait de la manière suivante : chacun paye l'hébergement par Trobz du progiciel et contribue au *prorata* de son chiffre d'affaires au paiement d'un équivalent temps

²¹⁹ D'après une discussion avec l'un des dirigeant·es de La Louve, ce regroupement est plutôt informel et serait en passe de se formaliser sous le nom de "Initiative Supermarché coopératif et participatif"(ISCP).

plein dédié au développement de Odoo. Ainsi, la majeure partie des frais informatiques est supportée par La Louve. Outre l'aspect pécunier, cela se traduit par une gestion commune du support informatique et des projets de développement. Les défaillances et problèmes mineurs rencontrés sont gérés de manière collaborative et bénévole par les différentes personnes dédiées à l'informatique au sein des projets membres. Pour cela, un espace de discussion en ligne a été créé entre les membres et une réunion mensuelle est organisée afin de discuter du progiciel, des problèmes rencontrés, des besoins de développement, mais aussi plus largement d'aspects fonctionnels, comme le souligne Antoine, l'un des dirigeant·es de Coquelicoop, également membre du comité informatique. Cette solution ne dispense donc pas les projets d'avoir des personnes, la plupart du temps bénévoles, qui disposent des compétences pour intervenir sur les aspects informatiques comme c'est le cas ici de Michel ou de lui-même.

Antoine, 30 ans, enseignant du secondaire, dirigeant de Coquelicoop, supérette coopérative implantée à Fresnes qui compte 250 membres et emploie deux salariées

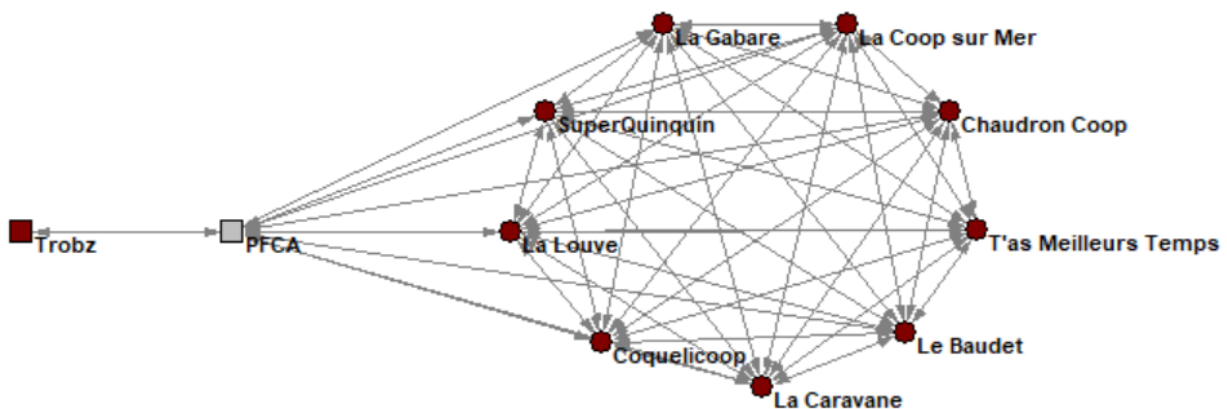
- Alors le choix de Odoo, clairement, il émane de [Michel], donc un des fondateurs, et du fait que d'autres coopératives les utilisaient. Et après, on s'est débrouillé avec nos connaissances à nous. On a quand même un certain nombre, il y avait [Michel] qui maîtrisait quand même très bien l'outil informatique, moi je suis pas spécialiste, mais ok, je connais bien, je connais bien les logiciels libres et je sais choisir les logiciels, et on a un troisième coopérateur qui y est aussi, qui est ingénieur en sécurité informatique, et qui pareil, pour installer des cloud, des logiciels de cloud et des choses comme ça, il sait y faire. Donc on s'est débrouillé avec nos moyens à nous. [...]
- Mais du coup, de... qu'est-ce qu'il permet le PFCA selon toi et pourquoi vous en faites partie du coup ?
- Alors déjà ça mutualise les moyens d'hébergement, concrètement ça nous permet de payer moins cher notre hébergement Odoo. Ensuite, c'est quand même pas mal de pouvoir discuter avec d'autres coopératives de comment ils font, concrètement, leurs pratiques, telle fonction du logiciel comment elle est utilisée, etc. Quand on a des problèmes techniques, assez facilement il y a des gens pour nous proposer des solutions ou des aides, et inversement, nous aussi on peut aider les autres. Et puis, ouais, la raison d'origine c'est surtout que quand [Bardoo] a cessé son activité, il nous fallait un hébergement pour Odoo. Et donc ça s'est fait comme ça, c'est ça la motivation principale. Mais il y a quand même un intérêt, avec notamment cette réunion mensuelle, qui est intéressante pour un peu partager les pratiques, etc. Mais c'est plus un lien on va dire, un peu comme ça informel d'échanges de pratiques.
- D'accord. Et vous échangez principalement sur quoi ?
- Bah là il y a un truc slack, c'est un équivalent de Discord, et c'est des échanges de messages écrits pour dire je ne sais pas : j'ai un problème avec telle gestion de code barre, comment vous gérez ça ? Ou alors tel... je ne sais pas. Nous là,

par exemple, on est entrant, on veut changer notre TPE, tu as un, il faut changer le TPE, machin, truc. Et donc il y a d'autres coops qui ont déjà fait ça par le passé et donc ils nous donnent des conseils d'organisation : comment faut faire ? Combien de temps il faut prévoir? C'est ce genre de trucs.

- Opérationnel quoi, principalement.
- C'est opérationnel, oui. Si, typiquement, on a un problème avec notre compta, qui est quand même un problème emmerdant, donc on y travaille là. Et donc La Louve se proposait de nous, il y a un des salariés de La Louve qui s'appelle [Hugo], peut-être tu le connais ?
- Non, j'ai pas encore rencontré La Louve..
- D'accord, ok. Donc c'est un de leur salarié, il s'occupe justement de la compta dans Odoo. Et donc La Louve se proposait de dire : vous appelez [Hugo], vous prenez trois heures, et puis vous bossez ensemble, ça va vous aider. Donc c'est aussi de la mutualisation de moyens quand même, c'est quand même pas mal.»

Dans le cas présent, La Louve accompagne les projets membres de cette alliance par la mise à disposition de son personnel salarié, parfois également bénévole. Au sein de ce sous-ensemble, il existe donc un partage conséquent de conseil et de ressources au sujet de la manière de gérer et de faire l'organisation.

Figure 6.4 – Structure relationnelle des organisations membres de la Participative Food Coop Alliance (PFCA)



Source : autrice, données issues de l'enquête menée de novembre 2021 à août 2022 (63 enquêtés pour 50 organisations représentées) modélisées via Pajek

Comme l'illustre la figure 6.4, ce regroupement représente ce qu'on appelle en analyse de réseaux sociaux une clique, c'est-à-dire « un sous-ensemble de membres tous adjacents les uns aux autres » (Lazega, 1998). En l'occurrence, toutes les organisations de ce sous-ensemble sont connectées en raison des formes d'interdépendance techniques et organisationnelles qui les unissent. L'informatique permet ici de créer un espace de discussion et d'entraide sur des

aspects techniques, mais aussi organisationnels dans la mesure où le progiciel est un véhicule de diffusion de pratiques, de ressources, de règles, de représentations et de discours.

Le recours à ce prestataire n'est pas neutre du point de vue de l'organisation. Evan, 53 ans, dirigeant de La Louve, explique qu'il n'est pas conçu et adapté pour les projets qui ne se reconnaissent pas dans le fonctionnement organisationnel du supermarché parisien, et donc dans la poursuite d'une stratégie « volume » et « diversité ». Les développements qui sont préconisés concernent la gestion d'une grande surface de vente avec plusieurs milliers de membres, un format qui semble finalement peu adapté à la réalité des différents projets rencontrés dans la mesure où il s'agit plutôt d'épiceries fonctionnant avec quelques centaines de membres. Evan insiste sur le fait que cette solution logicielle « est faite pour les supermarchés ».

Evan, 53 ans, dirigeant salarié de La Louve, supermarché coopératif implanté à Paris qui compte 9 000 membres et emploie treize salariés

- Donc nous, on avait dit, au projet au début, on était... à notre avis très sympa avec ça, on disait "tu peux, tu peux l'avoir", et de toute façon ils peuvent l'avoir, c'est open source, on a fait exprès que ce soit open source. [...] Et ce qui nous, on a aucun dissentiment, ça c'est quelque chose qu'on fait pour nous de toute façon, et on essaye de faire en sorte que ce soit partageable au maximum. La chose c'est, tu peux juste le télécharger, mais c'est savoir comment l'utiliser, c'est ça qui est plus compliqué. Mais quand on avait fait ça, et je ne sais pas comment ça tient, parce que c'est une autre crainte un peu, dans cette chose, nous on fait un logiciel qui est fait pour les supermarchés ! Mais parce qu'il y a plein de petites boutiques on ne va pas perdre notre...
- Oui vous n'allez pas développer des choses qui vous ne sont pas utiles pour vous...
- Qui, qui sont adaptés aux, aux particularités de petites boutiques, avec plus de vrac des choses comme ça, ça c'est quelque chose... voilà. Notre priorité, on a été clair avec ça, mais je ne sais pas si ça tient ou pas, avec les participants de ce groupe.

D'ailleurs, les dirigeant·es des supérettes coopératives Le Chaudron et Coquelicoop, m'ont confié au cours de l'entretien que l'outil n'était pas forcément adapté pour la superficie et le nombre de membres de leur magasin. L'existence d'un différentiel d'échelle entre ces organisations et La Louve induit une divergence de besoins quant à la façon de gérer l'organisation et donc sur le déploiement de solutions logicielles appropriées.

Aussi, bien que les développements soient *open source*, La Louve ne fait pas la promotion du groupement PFCA et de son partenariat avec Trobz. Au contraire, l'accompagnement de La

Louve et le déploiement de sa solution logicielle sont aujourd’hui conditionnés au respect des principes organisationnels regroupés dans le document « Le modèle Park Slope » qui a fait l’objet du premier chapitre de cette thèse. Lorsque des projets contactent La Louve, un mail automatique leur est envoyé de manière à veiller à l’adhésion et aux respects de ces principes fondateurs (figure 6.5).

Figure 6.5 – Mail type de La Louve à l’attention des projets qui la sollicitent

Bonjour,

La Louve essaie d’aider les personnes qui souhaitent créer un supermarché coopératif comme le nôtre. Il s’agit un modèle très spécifique qu’on appelle “Park Slope” car il reproduit les pratiques mises au point par La Park Slope Food Coop à New York. Nous sommes très souvent sollicités pour ce genre de conseil, notre temps et nos énergies sont limités... C’est pourquoi la Louve accepte de n’accompagner que les projets qui ont pour ambition de créer un magasin de ce modèle. C’est notre seul domaine d’expertise.

En PJ, un document qui en détaille les pratiques incontournables. Merci de le lire attentivement. Si c’est bien ce que vous souhaitez faire, n’hésitez pas à nous recontacter, nous serons contents de travailler avec vous. Sinon, on vous conseille de lire le 2^{ème} document qui présente une petite liste d’autres projets à regarder et peut-être à contacter.

Sachez que exemples de ce modèle qui marchent pour l’instant se trouvent dans les grandes villes. Nous sommes partant pour vous aider à essayer, mais nous ne sommes pas du tout certain que le modèle marcherait dans les petites villes, surtout les très petites !

Bonne lecture et bonne journée.

Tom, pour

Source : document fourni par La Louve

L’organisation précise que ses ressources sont limitées et que l’accompagnement est conditionné au fait de vouloir reproduire le modèle de la Park Slope Food Coop de Brooklyn, en précisant que « c’est notre seul domaine d’expertise ». Comme l’indique la figure 6.5, si les projets se reconnaissent dans ce modèle, ils sont invités à les recontacter et à entamer une collaboration. Dans le cas contraire, La Louve les invite à contacter la fédération nationale des coopératives de consommateurs (FNCC) ou des solutions distributives mettant en pratique d’autres modes de fonctionnement, à savoir Monépi, DionyCoop, Le Champ Commun, Ma Coop la Vie au Vert, le réseau V.R.A.C., Landare Cooperativa et Biocoop²²⁰.

²²⁰Annexe 19 – Document qui recense d’autres alternatives alimentaires adressé par La Louve aux projets qui la sollicitent

Le fait de conditionner ses conseils, son accompagnement et le partage de ressources au respect de principes organisationnels vise à créer et réaffirmer l'existence de frontières vis-à-vis d'autres solutions distributives. Par la restriction de la diffusion de ses ressources, l'objectif de La Louve est double : à la fois réaffirmer la définition de ce qu'est un supermarché coopératif et participatif, et générer de la différenciation pour contrôler l'emploi de cette dénomination en insistant sur ce que ça ne doit pas être.

II.2. Coopératic : la prestation de services sur mesure

Coopératic est un prestataire informatique sous forme associative implantée en France, plus précisément à Montpellier, et dont le slogan est « coopérer dans les TIC avec éthique²²¹ ». L'organisation se présente comme une « association d'informaticiens engagés²²² » qui inscrit ses pratiques dans le champ de l'économie sociale et solidaire comme on peut le lire sur son site internet : « Cooperatic répond aux besoins des projets d'ESS grâce au travail de professionnels et de membres engagés sensibles aux projets éthiques²²³ ».

Encadré 11 – La Cagette

La particularité du projet montpelliérain est que son origine n'est pas à Montpellier, mais à Paris. Son fondateur est initialement un adhérent de l'association de préfiguration de La Louve, « Les Amis de La Louve ». Il intègre le projet en 2013 et participe à son développement, notamment avec la mise en place « d'un réseau Intercoop (réseau francophone des projets de supermarchés coopératifs) sous la supervision de Tom Boothe²²⁴ ». Passionné par ce projet, il va recueillir des informations et conseils avant de retourner à Montpellier avec son cousin, dont ils sont originaires, et d'initier ensemble la création d'un projet de supermarché coopératif et participatif. Ils en deviendront d'ailleurs respectivement les troisième et quatrième salariés.

En 2015, un premier site internet est créé, des réunions d'information sont organisées dans divers lieux de la ville, le premier « noyau dur » du projet se constitue (deux futurs salariés font partie de l'équipe)²²⁵ et l'association « les ami·e·s de La Cagette » est créée en juillet. En novembre, le projet prend la forme d'un groupement d'achat avec de la distribution mensuelle de paniers en parallèle de la recherche d'un premier local. En 2016 un local locatif est trouvé, des travaux sont réalisés et une campagne de financement est menée pour passer à la deuxième phase du projet, à savoir l'épicerie « test ». Le premier salarié est alors

²²¹ Source : site internet de Coopératic, www.cooperatic.fr

²²² Source : site internet de Coopératic, www.cooperatic.fr

²²³ Site internet de Coopératic, www.cooperatic.fr

²²⁴ Source : site internet de La Cagette, www.lacagette-coop.fr/?HistoireCagette, « notre histoire »

²²⁵ Source : site internet de La Cagette, www.lacagette-coop.fr/?HistoireCagette, « notre histoire »

embauché au cours de cette période. Les distributions ont perduré jusqu'à l'inauguration officielle de l'épicerie en janvier 2017 avec une ouverture quatre soirs par semaine. À ce stade l'association compte 1 000 adhérent·es²²⁶, un deuxième salarié est embauché et la coopérative La Cagette est créée en mars.

Mais cette période est marquée par la découverte d'une supérette SPAR en liquidation à quelques pas de l'épicerie. Les membres du projet vont alors voter la reprise de ce magasin. Après une levée de fond pour racheter le fonds de commerce, un troisième salarié est embauché et des travaux d'aménagement vont être réalisés au cours de l'été 2017. Et le 6 septembre 2017 : « le premier supermarché Coopératif, Collaboratif, Participatif et à but non lucratif du 21ème siècle à Montpellier, ouvre ses portes. La coopérative compte 450 coopérateur·rice·s co-propriétaires de leur magasin²²⁷ ». Deux autres salariés sont embauchés, de telle sorte que l'équipe salariale compte cinq membres au terme de l'année 2017. En 2018, une sixième salariée est embauchée et l'organisation, en raison de difficultés financières, se concentre sur le recrutement de membres, passant de 1 000 coopérateurs et coopératrices en janvier à 2 000 en décembre. Et c'est en 2019 que la septième et dernière salariée est embauchée à La Cagette.

Aujourd'hui, la Cagette est toujours dans l'ancien local du SPAR qui représente une superficie de vente de 230 m², mais envisage de déménager faute de place. Néanmoins, en 2021 le magasin a réalisé le deuxième chiffre d'affaires du réseau avec 2 300 000 €, après La Louve (7 500 000 €) et devant SuperQuinquin (1 800 000 €). La coopérative compte, en 2022 au moment de l'enquête, 3 700 membres et sept salarié·es, dont la plupart sont les salarié·es historiques de l'organisation. À noter que l'une de ces personnes a quitté son poste pour déménager à Metz et y initier à son tour un projet de supermarché coopératif et participatif, Graoucoop.

Comme l'a expliqué Romain, dirigeant du magasin montpelliérain, lors de l'entretien, à l'origine ce sont des membres de La Cagette qui ont créé l'association Coopératic de façon à gérer les aspects informatiques et proposer des solutions logicielles à des organisations issues principalement de l'économie sociale et solidaire. Ce prestataire informatique propose notamment d'accompagner les projets de supermarché coopératif et participatif dans le développement et l'utilisation de Odoo.

Romain, 33 ans, diplômé d'une école d'ingénieur et d'un master d'ESS, dirigeant salarié de La Cagette, supérette coopérative implantée à Montpellier qui compte 3 700 membres et emploie sept salarié·es

- Parce que Coopératic du coup, c'est pas quelque chose que vous avez développé vous ?

²²⁶ Source : site internet de La Cagette, www.lacagette-coop.fr/?HistoireCagette, « notre histoire »

²²⁷ Source : site internet de La Cagette, www.lacagette-coop.fr/?HistoireCagette, « notre histoire »

- Euh, c'est des membres de La Cagette qui se sont lancés en même temps que... qui ont monté leur boîte au même moment, qui ont...
- Ok, c'est des membres de La Cagette à l'origine. Mais qui font d'autres... d'autre chose que simplement développer l'outil de Odoo ?
- Ouais, ouais, ouais, ouais. Ils ont quand même une spécialité "supermarché coopératif", ils bossent... là dedans, ils doivent avoir 6 ou 7 supermarchés avec qui ils bossent.

Le code utilisé par Coopératic est celui développé initialement par La Louve, à savoir *Awesome Food Coops*. Comme indiqué précédemment Odoo est un logiciel *open source*, en ce sens *Awesome Food Coops* est un code partagé qui a été conçu à partir du fonctionnement participatif de la Park Slope Food Coop de Brooklyn. Dans la philosophie des logiciels libres (Horn, 2007), chaque utilisateur et utilisatrice est invité·e à contribuer au développement du code commun sans altérer son libre accès. Coopératic réemploie donc le code développé et utilisé par La Louve, mais crée des « interfaces utilisateur » adaptées aux besoins de chacune des organisations avec lesquelles le prestataire informatique travaille. La question est alors de savoir, pourquoi un segment alternatif à celui de La Louve a-t-il émergé autour de 2018 ? Plus encore, pourquoi La Cagette, alors qu'elle s'était engagée financièrement avec La Louve à l'origine, a finalement fait le choix de développer ses propres solutions logicielles avec Coopératic et non de poursuivre sa collaboration avec Trobz ?

Romain, 33 ans, diplômé d'une école d'ingénieur et d'un master d'ESS, dirigeant salarié de La Cagette, supérette coopérative implantée à Montpellier qui compte 3 700 membres et emploie sept salarié·es

- Et du coup en fait, bah oui il y a plusieurs versions d'Odoo qui circulent, il y a la version de La Louve, SuperQuinquin, il y a la version de Bruxelles, et puis il a la version Cagette quoi.
- La Louve et SuperQuinquin oui c'est PFCA, un regroupement de coop qui...
- C'est ça. T'as... ouai, en gros tu as trois versions qui tournent, et c'est un peu se dire "mais pourquoi on fait ça quoi", et nous on est là [...] Ouai, donc c'est un peu le... je sais pas, l'objectif long terme c'est de faire refusionner ces branches-là, parce que nous nos outils si on les a développés, c'est qu'il y avait un vrai besoin en magasin, parce qu'on a pas les mêmes contraintes de La Louve. La Louve ils ont de la place, ils peuvent faire checker les bons de livraison sur du papier, mais nous en fait on en pouvait plus, on pouvait plus, c'est pas possible en fait. [...]
- Mais du coup, pourquoi ne pas avoir suivi avec La Louve, pourquoi il y a eu ce...
- Ah *pfff*, ah bah alors ça autre... autre crise intercoopérative. Au début on était avec Trobz, avec le fournisseur qui, enfin le prestataire, qui développait Odoo

pour La Louve, et nous. Et du coup on a mis au début, je sais pas, bien 30 000 €, en gros on a dit "bon bah ouai carrément, on met au pot commun, c'est très bien La Louve on a bien bénéficié de tous leurs développements", on file 4 000/5 000 € par mois là. Et puis au bout de six mois, on a fait "houla, on va arrêter tout de suite là, parce que c'est plus possible » [...]

- [Thibault] ne répondait pas à vos demandes par rapport à vos développements...
- Ah bah nous toutes nos demandes, nos tickets²²⁸ tout ça, c'était à la fin de la liste, c'était toujours... Mais ce qui se comprend aussi, c'est-à-dire que on n'avait pas les mêmes besoins, on n'avait pas les mêmes besoins.
- Parce que [Thibault] du coup il était à La Louve...
- [Thibault] ouais, c'était le responsable informatique de La Louve.
- Du coup il développait les trucs pour La Louve en priorité, et donc pour La Cagette c'était ...
- Ouai, lui il faisait vraiment, c'était lui qui faisait l'interface avec Trobz surtout, du coup tout passait par lui, donc les tickets tout ça, et bon bah du coup, au bout d'un moment, on fait : « mais non en fait, on peut faire le truc localement avec Coopératic, ils peuvent nous héberger, en fait on peut tout faire localement, on va continuer avec eux ». Parce qu'on commençait déjà à se dire : « mais en fait là il y a un problème, on développe dans Odoo des trucs qui ne sont pas ergonomiques, qui ne marchent pas et qui nous, en fait, au quotidien on a pas besoin de ça quoi comme développement, on n'a pas besoin de développer la comptabilité sur Odoo », enfin c'était vraiment le cadet de nos soucis quoi . Donc on s'est barré, on a dit "pas de souci".

Romain endosse la fonction de *product owner* c'est-à-dire qu'il sert d'interface avec le prestataire informatique, en l'occurrence Coopératic : son rôle consiste à traduire les besoins de l'organisation pour permettre les opérations de maintenance et la réalisation de développements informatiques, notamment par la formulation de tickets. À ce titre, il explique que les fonctionnalités du code source *Awesome Food Coops* sont adaptées au fonctionnement de La Louve, mais pas nécessairement au leur. Il donne l'exemple de la comptabilité qui pour eux n'était pas une priorité dans leurs développements alors qu'accroître la vitesse de réception des livraisons en était une, notamment par manque de place et de membres. Le besoin de changer de prestataire s'est alors d'autant plus fait ressentir que Thibault, qui était en lien avec Trobz, a relégué au second plan leurs demandes en priorisant celles de La Louve.

Il y a donc d'un côté une asymétrie organisationnelle qui a émergé entre La Louve et La Cagette, mais aussi une problématique de gouvernance autour de la mise en commun du dispositif. Leur

²²⁸ Un ticket informatique est une demande formulée au prestataire en charge de support informatique pour qu'il intervienne et le résolve, il peut référer à un incident, une demande ou une alerte.

choix s'est alors porté sur Coopératic de manière à avoir un logiciel qui réponde aux besoins de l'organisation, notamment pour développer des interfaces plus ergonomiques. Ainsi, Coopératic s'appuie sur les bases de données Odoo pour développer des interfaces *open source* personnalisées de manière à faciliter son utilisation et sa prise en main par les bénévoles (voir chapitre 5).

Romain, 33 ans, dirigeant de La Cagette, supérette coopérative implantée à Montpellier qui compte 3 700 membres et emploie sept salariées

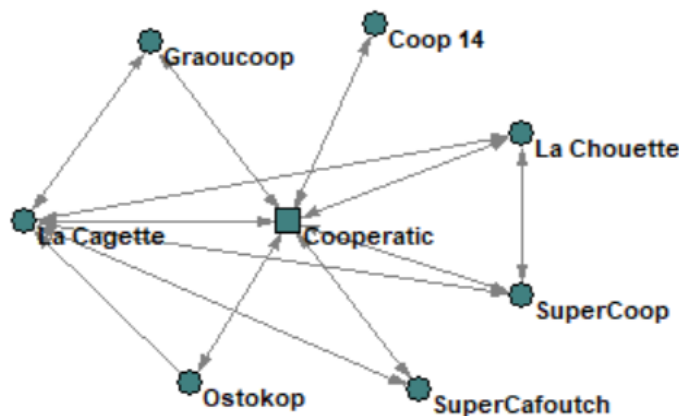
- Mais du coup Coopératic était déjà lancé à ce moment-là ?
- Ouai, c'était déjà notre prestataire informatique pour la maintenance, les outils réseau, tout ça, c'est eux qui ont installé tout notre ...
- D'accord pas pour les développements, mais pour le, vraiment le réseau physique.
- Ouai, et [Arnaud]²²⁹ quand même, qui était en ligne tout à l'heure, euh.... faisait déjà pas mal de choses quand même en config sur Odoo. Bref, mais du coup on s'en va en se disant "bon, bah on va faire notre truc de notre côté, c'est très bien, on a mis 30 000 € ça participe bien à tout ce qu'on a récupéré de La Louve, très bien". Mais on fait notre truc de notre côté, et du coup on est parti, on est parti avec Coopératic et puis on y est resté. Et... et en face La Louve, au final, ils ont dû quitter Trobz, ils sont partis, ils sont revenus...
- Trobz, [Bardoo], Trobz de nouveau... (rire)
- M: Maintenant, ils sont revenus à un truc en France, je sais plus comment ça s'appelait, puis... ça n'a pas bien marché finalement, donc ils sont repartis au Vietnam (rire). Et puis après il y a eu [Bradoo], et après [Bradoo] a fait faillite, enfin voilà [...].
- Et pourquoi ils ne se sont pas dit que Coopératic ça pouvait être le... le bon plan aussi quoi.
- Parce que, pour eux, Coopératic, répondait pas à leurs besoins, c'est-à-dire que... je t'ai dit, notre histoire nous de réceptionner nos palettes vite, on avait ce besoin-là parce qu'on avait un manque de place dans le magasin. Mais eux, ils cherchaient à développer la robustesse d'Odoo, nous au final nos outils ils ont quand même été branlants pendant un petit moment, parce qu'en fait c'était tout nouveau ces applications extérieures, et qu'en fait il y a que, voilà au bout de deux ans d'utilisation qu'on a un truc très stable, et qui marche bien quoi. Et je comprends très bien que, Bryan nous a dit plusieurs fois "ouai non, mais c'est très cool Coopératic, mais bon... de ce qu'on en perçoit de l'extérieur c'est que, c'est que ouais c'est un manque de stabilité, et que en fait avec Trobz au moins on sait que... ça sera stable". Bref, ils ont quand même dépensé beaucoup, beaucoup, beaucoup, beaucoup d'argent, et ils en ont... bon l'intérêt,

²²⁹ Un salarié de Coopératic qui est membre de La Cagette et qui aujourd'hui est leur principal interlocuteur sur les aspects informatiques. Au cours de l'enquête, j'ai participé à une réunion organisée entre cet interlocuteur et les salariées de La Cagette.

c'est que s'ils veulent venir vers nos outils, enfin les outils de Coopératic, bah c'est *open source* donc en fait Coopératic peut installer les outils, etc., mettre des contrats de maintenance derrière, mais en gros ce qu'on a développé avec eux, tout l'argent qu'on a mis il est accessible à n'importe qui, aujourd'hui, qui rejoint... qui veut... »

Ces explications apportées par Romain soulignent qu'il n'est pas possible de comprendre le développement de la solution informatique de Coopératic sans saisir les jeux d'opposition entre La Cagette et La Louve qui en sont à l'origine. La prestation proposée par Coopératic consiste à développer des « interfaces utilisateur » qui soient en mesure de s'adapter aux besoins de chacun des magasins partenaires. Le prestataire fournit un service personnalisé pour chacun·e de ses client·es, alors qu'avec la *Participative Food Coop Alliance* l'enjeu est davantage de mettre en commun des moyens financiers et humains pour définir des besoins dans une perspective de normalisation des pratiques. D'un côté il s'agirait d'adapter l'outil aux pratiques, tandis que de l'autre le but recherché est l'adaptation des pratiques organisationnelles à l'outil.

Figure 6.6 – Structure relationnelle des organisations ayant Coopératic comme prestataire informatique



Source : autrice, données issues de l'enquête menée de novembre 2021 à août 2022 (63 enquêté·es pour 50 organisations représentées) et modélisées via Pajek

Les organisations utilisatrices de Odoo Coopératic ne forment donc pas une clique. La particularité de ce sous-ensemble, comme en témoigne la figure 6.6, est que chaque organisation (nœud rond) entretient un rapport individuel avec le prestataire informatique (nœud carré).

Outre l'aspect informatique, La Cagette est également un acteur central du réseau des organisations étudiées car ses membres sont à l'origine de la création du forum de discussion et du wiki intercoopératif. Le premier rassemble des membres de diverses organisations dont le pseudonyme correspond au prénom de la personne ainsi qu'à son organisation ou sa ville de

rattachement. L'objectif du forum est de favoriser les échanges sur divers sujets clés de la gestion d'un magasin coopératif et participatif. Celui-ci est organisé en quinze catégories, à savoir : « Général », « Informatique », « GA [Groupement d'Achat]- Appro[visionnement] – Épicerie », « Communication », « Financement », « Juridique », « Comptabilité », « Événements - Rencontres », « Organisation et Gouvernance », « Recherche local, aménagement », « Qualité – Hygiène – Sécurité – Environnement », « Détente, discussions de comptoir », « Aides, questions sur le wiki intercoop », « Aide, questions, demandes sur le forum », « Petites Annonces »²³⁰. Pour ce qui est du wiki, il s'agit d'un site web de mise en commun de ressources et « de connaissance sur les supermarchés coopératifs²³¹ ». Les membres des différents magasins sont invités à l'alimenter de documents et de conseils afin de faciliter la diffusion du modèle. À ce titre, La Cagette abonde le wiki de ses propres ressources matérielles et fait valoir son expertise auprès de ses pairs pour répondre à leurs questionnements et les conseiller sans condition d'homologie organisationnelle.

En tant que moteurs de l'intercoopération au sein du réseau, les membres de la Cagette ne semblent pas établir de frontières nettes entre les différentes façons de produire une alternative à la grande distribution. Néanmoins, après avoir rencontré plusieurs dirigeant·es lors de la réunion intercoopérative qui s'est déroulée en mars 2023, j'ai décelé un discours qui n'était pas si éloigné de celui de La Louve. Par exemple, lors d'un atelier, l'un d'eux et elles, Augustin, dispensait des conseils à une personne dont le projet était en création, mais la discussion coupa court lorsqu'elle lui expliqua qu'elle ne souhaitait pas créer un supermarché.

Extrait carnet de terrain - Dimanche 18 mars 2023

Dimanche matin, la rencontre avait lieu dans un lieu différent de celui de la veille, à quelques centaines de mètres de la gare Saint-Roch. Les locaux n'étant pas très grands, la plupart des échanges se sont déroulés à l'extérieur. Au cours de la matinée, plusieurs sujets ont été proposés et les premiers groupes de discussion se sont formés autour de thématiques spécifiques.

Pour ma part, je me suis retrouvée dans une discussion avec [Augustin], un dirigeant de La Cagette, et une porteuse de projet en début de phase de création d'un magasin coopératif et participatif. Avec [Augustin] nous avons longuement présenté le modèle et celui-ci a formulé un certain nombre de conseils en ce qui concerne la constitution de la gamme, la taille du magasin, l'encadrement de la participation des membres et l'embauche de salarié·es. La discussion était centrée sur des pratiques de gestion et la définition de la stratégie. Mais

²³⁰ Source : site du forum intercoopératif, www.forum.supermarches-cooperatifs.fr

²³¹ Source : wiki intercoopératif, www.wiki.supermarches-cooperatifs.fr

lorsque la porteuse de projet a indiqué ne pas vouloir monter un supermarché, ne « pas [vouloir] faire un gros truc, mais une épicerie de village sans salarié·e avec quelques produits du quotidien », l'échange s'est brutalement interrompu. [Augustin] lui a clairement dit « tout ce que je viens de te dire n'a aucune valeur ! ». Il lui a alors expliqué que ses conseils valent pour la création d'un supermarché coopératif et participatif, mais pas pour un autre projet, qu'il n'était pas en mesure d'apporter une aide si l'objectif est de créer un autre modèle. Il clôt ainsi la discussion en l'invitant à se tourner vers d'autres solutions distributives. L'échange s'est alors terminé avec l'explication de ce qu'étaient les Épis.

Des similarités s'observent entre les discours des membres de La Cagette et ceux de La Louve. Leurs dirigeant·es sont d'ailleurs régulièrement en contact pour discuter de la diffusion du modèle, de sources de financements et des enjeux informatiques. Au fond il y a une envie de réunir de nouveau deux branches qui se sont éloignées au gré de leurs développements respectifs, mais qui partagent une vision commune de ce que doit être un supermarché coopératif et participatif. À ma connaissance, des discussions sont en cours entre les dirigeant·es de La Louve, La Cagette, SuperQuinquin et BeesCoop de façon à redéfinir les caractéristiques intrinsèques du modèle par la définition de fondamentaux, en l'occurrence de « sept points formant un tronc commun²³² ». L'un des dirigeant·es ayant participé à ces réunions m'expliquait que « l'idée est de réfléchir à une labellisation pour favoriser l'essaimage des supermarchés coopératifs et participatifs²³³ ». L'objectif à terme est double : il s'agit à la fois de favoriser des partenariats avec les pouvoirs publics pour recueillir des fonds et accompagner des porteurs et porteuses de projets localement, comme cela se fait notamment à Lille²³⁴, et de tendre vers davantage de travail en réseau en favorisant des formes de mutualisation sur les aspects informatiques, juridiques et logistiques. Au terme de l'enquête et de ce travail de thèse, j'ai été témoin d'un rapprochement entre les projets de supermarché coopératif et participatif prédominants du réseau qui se manifeste notamment par une plus grande volonté d'homologie organisationnelle entre les magasins qui s'en revendiquent.

²³² Notes de terrains issues de discussions survenues à l'été et à l'automne 2023 avec deux dirigeants de ces organisations.

²³³ Notes de terrains issues de discussions survenues à l'été et à l'automne 2023 avec deux dirigeants de ces organisations.

²³⁴ Un deuxième magasin SuperQuinquin, appelé « Val de Marque », a ouvert sur la métropole lilloise en 2023, plus précisément sur les communes Croix/Villeneuve d'Ascq. Cet essaimage a été soutenu par les pouvoirs publics, notamment la Métropole Européenne de Lille (MEL). La fondatrice à l'origine du projet a travaillé quelques mois en immersion dans le magasin de Fives et a été accompagnée tout au long du processus par le fondateur salarié du SuperQuinquin fivois. La fondatrice d'un troisième projet d'implantation sur les communes de Lomme/Lambersart, appelé SuperQuinquin sur Deûle, bénéficie du même accompagnement.

III. Critiques et alternatives aux progiciels de gestion intégrés

La majorité des organisations qui composent le réseau n'ont pas implanté de progiciel de gestion intégré. Si certaines n'avaient pas connaissance de l'existence de Odoo, il s'agit pour d'autres d'un choix délibéré qui témoigne d'une opposition quant à la manière de fabriquer l'alternative. Les deux critiques majeures adressées au recours à Odoo sont le coût économique que cela représente et l'exigence de professionnalisme induite. Ces critiques sont à l'origine de la production d'alternatives en matière de gestion que cette partie propose d'approfondir : avec d'un côté le recours au logiciel de gestion des membres l'Éléfàn, créée par le projet éponyme, et de l'autre le choix d'une organisation productive qui ne repose pas sur l'informatisation.

III.1. Le logiciel L'Éléfàn, une solution économe et simple d'utilisation ?

Que ce soit La Cagette ou La Louve, ces organisations ont déboursé des « centaines de milliers d'euros²³⁵ » pour intégrer et paramétrer Odoo au sein de leurs magasins. En effet, bien que le code source soit accessible, les prestations proposées par Trobz et Coopératic sont des investissements conséquents. Les éléments recueillis au cours des entretiens semi-directifs n'ont pas permis de chiffrer les montants déboursés par les magasins qui ont contribué à ces développements, mais la question financière a souvent été invoquée par les autres organisations pour expliquer leur non-recours à Odoo. Sur les trente-deux magasins qui n'utilisent pas Odoo comme ERP, neuf l'expliquent en raison du coût financier que cela représente comme le relate Valérie, 50 ans, dirigeante de l'épicerie associative La Cerise sur le Gapeau.

Valérie, 50 ans, naturopathe, dirigeante salariée de La Cerise sur le Gapeau, épicerie associative implantée à La Ferlède qui compte 100 membres et emploie une salariée

Oui, Odoo, c'est ça oui, ça nous paraissait un peu un peu abscons. Et ensuite, quand on s'est demandé ce qu'on allait faire pour la suite, le logiciel il fallait le payer, etc. On n'avait pas envie de prendre un truc trop cher, donc du coup on a, on a cherché d'autres, d'autres logiciels.

²³⁵ Je ne suis pas parvenue à recueillir d'informations précises concernant les coûts économiques de ces solutions informatiques, mais les dirigeants des organisations concernées font mention de « centaines de milliers d'euros ».

Outre cet aspect, Odoo est aussi présenté comme « abscons », « compliqué²³⁶ », « lourd²³⁷ », « trop grand²³⁸ », « difficile d'appropriation²³⁹ », ayant « un code complexe à retravailler²⁴⁰ ».

Recourir à un progiciel de gestion intégré, en l'occurrence Odoo, nécessite d'avoir une commission informatique dont les membres sont investi·es, quali·fié·es et disponibles pour répondre aux demandes qui leur sont formulées. Cela implique aussi de travailler de concert avec le prestataire. Les organisations qui critiquent la « complexité » de Odoo, à l'exception de Scopéli, sont principalement des épiceries ou des petites supérettes. À cet égard, on peut considérer que leurs besoins divergent des supermarchés en raison de configurations socio-productives différentes : leurs volumes de ventes sont moins conséquents, les commandes moins régulières, les exigences financières sont moins fortes, les salari·es sont absent·es ou en nombre restreint et, surtout, la gestion des membres se fait de manière plus individualisée et interpersonnelle. C'est pourquoi leurs besoins informatiques concernent principalement la gestion du point de vente. En effet, en ce qui concerne la participation bénévole, les organisations qui n'ont pas de PGI se contentent de *plannings* physiques ou de logiciels gratuits permettant de partager des ressources et des données en ligne. Elles utilisent par exemple des tableurs, des agendas partagés ou encore le logiciel L'Éléfàn. Elles préfèrent ainsi à Odoo le recours à des logiciels de caisse du commerce traditionnel²⁴¹, et donc à des prestataires pouvant assurer l'ensemble des tâches de mise en service, d'assistance et de maintenance. Cette solution n'induit pas de développements et d'adaptations particuliers au fonctionnement de l'organisation ni ne nécessite de compétences informatiques spécifiques puisque l'ensemble des tâches sont sous-traitées. C'est notamment le choix qu'ont réalisé les membres de Breizhicoop comme l'explique Anas, présent dès le début du projet.

Anas, 31 ans, chercheur en sociologie, dirigeant de Breizhicoop, supérette coopérative implantée à Rennes qui compte 620 membres et emploie deux salariées

Parce qu'en gros maintenant, il y a La Louve qui a développé son modèle avec... qui a payé un prestataire, plus de 200 000 € pour développer un outil de gestion des membres dans Odoo. [...] La louve a été obligée de déléguer à un prestataire, au final l'hébergement et la gestion de Odoo qu'ils avaient développée. Donc, non seulement ça leur coûtait, je pense... au moins 300/400 € mensuellement juste pour l'hébergement, et en plus, le... ils demandaient aux coopératives qui voulaient utiliser leur, leur version de Odoo, avec la gestion des membres, de payer 10 000 € pour les

²³⁶ Entretien avec Hafsa, 28 ans, dirigeante salariée, et Yousra, 38 ans, dirigeante bénévole de La Source.

²³⁷ Entretien avec Sandrine, 49 ans, cadre commerciale, dirigeante de l'épicerie coopérative Coop 14.

²³⁸ Entretien avec Christelle, 51 ans, cadre commerciale, dirigeante de La FrenchCoop.

²³⁹ Entretien avec Adrien, 36 ans, ingénieur, dirigeante de La Fourmilière.

²⁴⁰ Entretien avec Cédric, 39 ans, et Candice, 36 ans, cadre associatif, dirigeant·es de Ticoop.

²⁴¹ Certaines utilisent des PGI mais seulement pour leur module de caisse, intitulé « vente ».

futurs développements. Euh... et que ces futurs développements, là aussi, il n'y a pas comme de structure de gouvernance de "qu'est-ce qu'on veut développer comme fonctionnalité dans Odoo, qu'est-ce qu'on améliorerait ?". C'était La Louve qui gérât tout, qui gérât tout, puis ils nous demandaient à nous de payer en fait. Donc il y a eu de gros débats dans les forums intercoopératives, puis, genre lors des rencontres intercoopératives. Et donc l'L'Éléfàn est comme arrivé avec sa solution de rechange, en disant "Bah nous, on a deux systèmes, un pour la caisse qui est chez un hébergeur qui ne nous coûte pas cher, et on gère nos membres par nous-mêmes sur le logiciel qu'on maîtrise en fait". Et donc là, l'L'Éléfàn a mis à disposition son logiciel gratuitement, qui honnêtement fonctionne très très bien. Et Odoo, l'inconvénient principal, c'est que c'est pas du tout "user-friendly" en fait, c'est... c'est pas facile à prendre en main pour un bénévole, et nous dans l'idée que, vraiment, on est dans une démocratie horizontale, donc que tout le monde puisse se servir de l'outil informatique c'était vraiment important. Et donc l'outil de L'Éléfàn était vraiment plus approprié pour... pour ça quoi. Et surtout, l'outil de L'Éléfàn avait vraiment été développé par des gens qui faisaient le même projet que nous, et donc t'sais, c'était vraiment 100 % adapté. Et puis, en plus, moi j'ai beaucoup travaillé sur les questions informatiques, donc à chaque fois qu'on avait des bugs, à chaque fois qu'il y avait des problèmes, à chaque fois qu'on voulait développer une nouvelle fonctionnalité, bah ils le faisaient, tu vois. Tout ça gratuitement, donc... et au final il s'est développé un réseau autour de cet outil-là, qui, qui fait que... bah l'outil continue d'évoluer, de grandir et de répondre à tous les besoins de nos coopératives quoi. Et donc... voilà. Et là, et la caisse, comme elle est gérée ailleurs chez notre prestataire, bah... ça bug jamais, ça ne plante jamais, euh... on n'a pas de soucis d'intégration du matériel avec le software, puis tout ça quoi.

Un autre point soulevé par Anas concerne la gouvernance autour du développement du progiciel de gestion intégré dans le cadre de la *Participative Food Coop Alliance*. En effet, la principale critique formulée ici concerne la place centrale qu'occupe La Louve dans les décisions de développement du progiciel de gestion intégré. Celui-ci étant conçu pour convenir à la gestion d'un supermarché dans la conduite d'une stratégie « volume » et « diversité », peu de marge de manœuvre est laissée aux magasins qui dérogeraient à cette vision de l'organisation. Pour les membres de Breizhicoop, ce point semble avoir été décisif dans le choix de ne pas prendre Odoo comme progiciel de gestion intégré et de préférer employer deux logiciels indépendants, l'un pour gérer les ventes et le second, L'Éléfàn, pour la participation bénévole des membres.

Encadré 12 – L'Éléfàn

Avant d'être un logiciel, l'Éléfàn est une épicerie associative implantée à Grenoble qui compte au moment de l'enquête 370 membres et trois salarié·es.

C'est en Thaïlande en 2016 que le fondateur du projet prend connaissance de l'existence de la Park Slope Food Coop, notamment avec le documentaire de Tom Boothe. À son retour de voyage, il propose à trois de ses amis, l'un notaire, l'autre comptable et le troisième dans l'ESS, de reproduire ce modèle à Grenoble. Le quatuor commence par créer un groupement

d'achat du nom de « L'Éléfanto », un nom dauphinois pour affirmer l'ancrage local du projet, avec une référence animalière pour s'inscrire dans la veine de La Louve. Cela donnera ensuite « L'Éléfàn » : « le nom c'était, cet espèce de mythe, mais je ne sais pas jusqu'à quel point il est vrai, parce que moi on me l'a aussi raconté cette histoire-là, que La Louve raconte, ou racontait en tout cas... il nous est venu aux oreilles que La Louve racontait que les coopératives, enfin qu'ils avaient pris leur nom sur la base des coopératives alimentaires de la France au XIX^e, avec un nom d'animal. Et donc là c'est un nom d'animal aussi.²⁴²»

Les ventes au cours de cette période sont faites sous forme de précommandes avec des distributions de paniers dans des lieux différents. Le collectif a bénéficié d'une convention d'occupation d'une maison de façon éphémère, de mars à juin 2017. Cette phase de groupement d'achat a duré un an jusqu'à l'ouverture de l'épicerie en septembre 2017 dans un local de 100 m² de surface de vente, pour 370 m² de surface totale (la moitié en sous-sol). Le choix a été fait de financer les investissements par une campagne de financement participatif couplée à un emprunt bancaire (prêt à taux zéro de France Active). La souscription d'un bail privé a également été préférée de manière à affirmer leur indépendance vis-à-vis des pouvoirs publics. Cette ouverture s'est accompagnée de l'embauche d'une salariée, conformément aux conditions de France Active pour bénéficier d'un prêt à taux zéro.

L'organisation est sous forme associative avec une adhésion à prix libre et n'entend pas, au moment de l'enquête, adopter de statut coopératif : « mais du coup, il y avait une vraie volonté de se dire que nous on est à, une adhésion à prix libre, ça veut dire que, on a un prix conseillé, qui est d'abord de 15 € puis qui a été de 25 €. Mais en fait si tu n'es pas en capacité, ou si voilà, tu peux donner 0,50 €, et devenir adhérent à l'association parce qu'on veut... Les freins pour participer à un supermarché coopératif, ils sont nombreux. Et en fait, on ne veut pas que le frein à l'accès, par le fait qu'en fait on demande aux gens, avant de venir, avant de connaître "merci de bien vouloir mettre 100 balles", c'est... ça nous semble être encore une marche supplémentaire qu'on veut pas, à laquelle on n'a pas voulu souscrire²⁴³ ». De même, bien qu'un agrandissement soit envisagé²⁴⁴, l'objectif du collectif n'est pas nécessairement d'atteindre une surface de vente supérieure à 400 m².

La particularité de l'organisation L'Éléfàn est de s'être appuyée jusqu'alors sur trois solutions distributives alternatives à la grande distribution, celui de la Park Slope Food Coop, de Diony Coop (voir chapitre 5) et de La Carline. Cette dernière est une épicerie sous formes coopérative (SCIC) implantée à Die, dans la Drôme, non exclusivement ouverte à ses sociétaires, qui favorise la distribution de produits biologiques et locaux et dont la gestion du magasin est

²⁴² Source : entretien avec Fabien, 40 ans, enseignant-chercheur en sciences politiques, dirigeant bénévole de l'Éléfàn, épicerie associative implantée à Grenoble, qui compte 385 membres et emploie trois salarié·es.

²⁴³ Source : entretien avec Caroline, 31 ans, dirigeante salariée de l'Éléfàn, épicerie associative implantée à Grenoble qui compte 385 membres et emploie trois salarié·es

²⁴⁴ Le magasin a déménagé dans un local qui compte approximativement 270 m² de surface de vente au sein du tiers-lieu « La Correspondance » en novembre 2023, www.miimosa.com/projects/l-elefan-demenage-le-nouveau-supermarche-cooperatif?fbclid=IwAR37gNMds8JwgO864PhJ0THS7uzGB88FGWr9h97aDbBr5vDEBis36EwONKw

assurée par les salarié·es²⁴⁵. Bien que les membres de l'Éléfàn se reconnaissent dans le modèle de La Louve, le collectif s'est structuré en opposition à certains principes organisationnels prônés, à commencer par la diversité des produits et la prégnance des salarié·es dans la gestion du magasin. Au cours de l'entretien mené avec Caroline, dirigeante salariée de L'Éléfàn, certains thèmes comme l'autogestion, l'autonomie économique, l'indépendance vis-à-vis des pouvoirs publics, l'horizontalité et la stricte séparation des tâches entre bénévoles et salarié·es ont beaucoup été discutés et présentés comme des éléments fondateurs du projet. Ces jeux d'opposition ont ainsi conduit les membres de la commission informatique de L'Éléfàn à ne pas utiliser Odoo, contrairement à ce que préconise La Louve. Ceux-ci ont préféré développer un logiciel indépendant, *open source*, strictement conçu pour la gestion du *planning* et des services bénévoles des membres²⁴⁶.

Caroline, 31 ans, diplômé en comptabilité, gestion et d'un master d'ESS, dirigeante salariée de l'Éléfàn, épicerie associative implantée à Grenoble qui compte 385 membres et emploie trois salarié·es

- Et vous êtes sur quels logiciels?
- KASO. Tu en as vu d'autres certainement qui... C'est K.A.S.O. Voilà.
- Et vous avez votre propre logiciel aussi de gestion des membres ?
- Oui. Par contre oui, le logiciel de gestion des membres il a été... donc ça, c'était, tu vois la gestion et les informaticiens c'était depuis de très longue date. Et donc en fait ils ont créé un logiciel pour L'Éléfàn. Et donc du coup, on a aujourd'hui un logiciel avec un code libre, que d'autres supermarchés coopératifs ont pu se, ont pu prendre, on peut même faire des développements, du code, pour eux. Et donc ça c'est complètement, on fonctionne avec grande chance sur un truc qui, enfin qui a été réfléchi, créé par quelqu'un qui est dans la question de l'informatique libre. Et il a fait ça chez nous, il a fait ça chez Le cairn aussi, qui est une autre, une structure de monnaie locale, et voilà. Donc du coup, ça nous a évité, bah ça nous a évité déjà de prendre Odoo, qui est le truc ultra cher, fabriqué en Thaïlande par La Louve. En tout cas, c'est comme ça qu'on le vit nous. Et nous, on a, du coup on a l'espace qui ne nous coûte rien, sauf des maintenances et des serveurs, mais c'est vraiment... puis les maintenances elles sont en interne. Et puis on a KASO qui là du coup par contre est un logiciel professionnel, de gestion de caisse et de gestion de commandes, aussi, avec un service hotline, ils sont en France et voilà. Donc on n'externalise pas ça non plus.
- Donc vraiment un rejet du coup d'utiliser Odoo ?
- Ah oui ça n'a jamais, pour nous ça n'a jamais été une question. Et on était plutôt, plutôt contre, en fait on était contre pour deux raisons : la première, c'est que

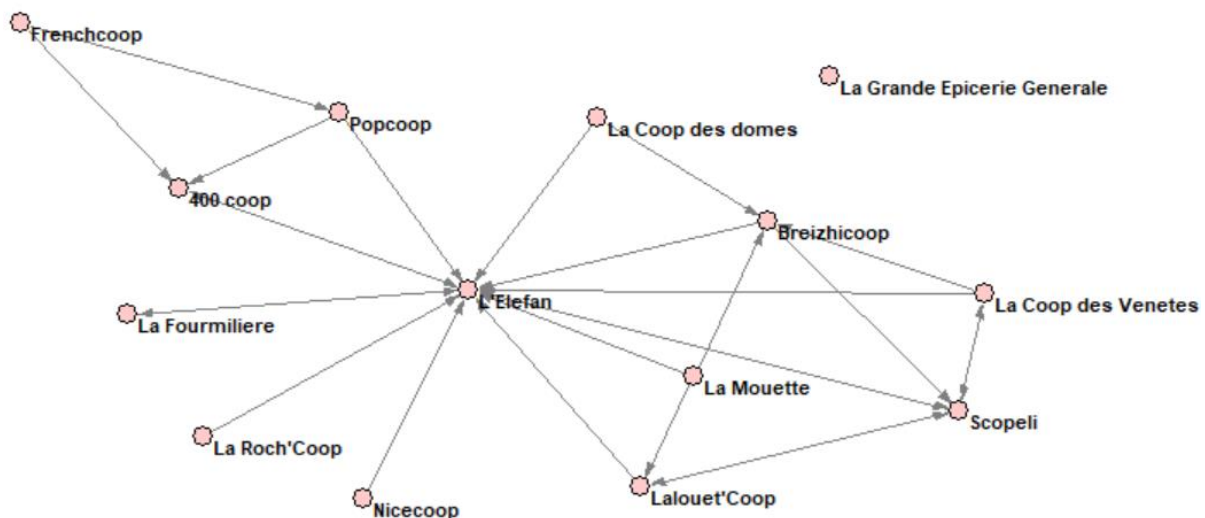
²⁴⁵ Source : site internet de La Carline, www.lacarline.coop

²⁴⁶ Le code est disponible sur GitHub : www.github.com/L'Éléfàn-grenoble

l'espace membre, ils ont voulu, enfin ils ont été tous d'accord pour l'implémenter chez nous, donc en fait, on n'avait pas besoin d'aller payer un truc ou d'aller se conformer. Et surtout Odoo fait les deux. Et donc nous on avait qu'un besoin en gestion de commandes et de gestion de caisse, et donc là, on est allé voir ce qui était possible sur le marché et on a trouvé KASO avec qui ça se passe bien. Et notamment, il y a d'autres structures de l'ESS, à Grenoble qui ont du coup pris KASO quand ils ont eu besoin de changer. On est plusieurs à avoir ce système-là, mais c'est un système... privé quoi, voilà.

Caroline explique qu'il n'a jamais été question au sein de L'Éléfàn d'utiliser Odoo. Les membres y étaient farouchement opposés, car cette solution, en plus d'être « fabriquée en Thaïlande », est perçue comme onéreuse. Le fait est qu'au sein des membres de cette organisation il y a de nombreux et nombreuses ingénieur·es et informaticien·nes, notamment intéressé·es par les logiciels libres, qui étaient capables de développer des solutions appropriées à la gestion de l'épicerie sans avoir à recourir à un prestataire extérieur.

Figure 6.7 – Structure relationnelle des organisations utilisant L'Éléfàn pour la gestion des membres



Source : autrice, données issues de l'enquête menée de novembre 2021 à août 2022 (63 enquêtée·es pour 50 organisations représentées) et modélisées via Pajek

L'émergence du logiciel L'Éléfàn prend racine dans des pratiques et des considérations organisationnelles qui diffèrent entre l'épicerie grenobloise et le supermarché parisien. Au cours de l'enquête, l'initiative grenobloise était dépeinte par les autres dirigeant·es d'organisations du réseau étudié comme une alternative autogestionnaire à La Louve. Sur les treize magasins qui ont choisi la solution logicielle de L'Éléfàn pour la gestion des membres, onze ont sollicité le magasin grenoblois afin de discuter d'aspects stratégiques et

organisationnels, tandis que deux, La Grande Épicerie Générale et La Frenchcoop, empruntent le logiciel par souci d'économie sans revendiquer d'acointances particulières (Figure 6.7).

Au sein de ce sous-ensemble, on ne peut comprendre la centralité de L'Éléfàn sans appréhender la solution logicielle du même nom et ce qu'elle représente au sein du réseau étudié. L'autogestion et l'idéal libertaire au sein de ce projet de supermarché coopératif et participatif ont présidé les décisions en matière de stratégies et de choix socio-productifs. Dès son origine, l'organisation grenobloise s'est inspirée de plusieurs solutions distributives pour créer son magasin participatif (Park Slope Food Coop, DionyCoop et La Carline). Ses membres ont souvent été critiques vis-à-vis des choix opérés à La Louve, notamment en ce qui concerne l'organisation et le contrôle de la participation bénévole des membres. Néanmoins, au cours de l'entretien mené avec Caroline, elle a révélé l'existence de dysfonctionnements qui les ont conduits à entamer un processus de redéfinition de leur stratégie et de leur modèle organisationnel.

Caroline, 31 ans, diplômé en comptabilité, gestion et d'un master d'ESS, dirigeante salariée de l'Éléfàn, épicerie associative implantée à Grenoble qui compte 385 membres et emploie trois salariées

Parce que L'Éléfàn a toujours eu dans son ADN de dire "alors ça c'est bien, de prendre un petit peu de la gauche, un petit de la droite, voir au milieu puis on va voir...". En fait ce qui se passe c'est, ce qu'on aime à dire, c'est que c'est comme une recette de pâtisserie, ça ne mène à rien (rire) . Alors parfois, ça fait de jolies choses et des inventions, mais nous ce que ça faisait c'est qu'en fait là ça, ça a mené, il y avait des dysfonctionnements, énormes. Typiquement des dysfonctionnements d'anticipation, c'est-à-dire que sur la participation on ne voyait rien, quand je passais les commandes on ne savait pas la semaine d'après quel était le taux de remplissage du magasin. Et en fait, ça amène des dysfonctionnements très, très importants, tu as des pertes en terme économiques, tu as des partenariats avec les fournisseurs que tu ne peux pas continuer parce qu'il n'y a personne pour réceptionner, et tout plein de.... Tu as un stress du personnel salarié qui est (rire) à son comble ! Tu as des bénévoles insatisfaits parce qu'ils trouvent le magasin... enfin voilà. Et tu en as quelques-uns qui sont très contents parce que c'est libertaire.

Lors d'une assemblée générale qui a eu lieu en 2021, les membres de L'Éléfàn ont été amenés à choisir entre les trois modèles sur lesquels ils et elles se sont appuyés jusqu'alors, à savoir celui de la Park Slope Food Coop, DionyCoop et La Carline. À l'issue du vote, 72 % des votant·es ont choisi le modèle de la Park Slope Food Coop²⁴⁷. Cette décision les a conduit·es à comptabiliser les participations bénévoles avec l'installation d'une badgeuse, à embaucher deux salarié·es supplémentaires, à instaurer plus de diversité dans les gammes de produits proposées

²⁴⁷ Annexe 20 – L'Éléfàn, les résultats du vote de l'AG 2021 au sujet du modèle à adopter

et à rechercher un local plus grand afin de pouvoir accroître leurs volumes de ventes, sans pour autant chercher à atteindre le seuil de 400 m². Toutefois, au même titre que Scopéli, L'Éléfàn souhaite créer un magasin inspiré de l'initiative américaine, mais sans se conformer aux principes organisationnels établis par La Louve.

Les choix informatiques réalisés au sein de l'organisation grenobloise sont donc le reflet d'antagonismes discursifs, stratégiques et socio-productifs vis-à-vis de l'organisation parisienne pionnière quant à la manière de fabriquer une alternative à la grande distribution.

III.2. Se passer de l'informatique au prix de petites mains bénévoles

Si L'Éléfàn peut sembler une alternative moins coûteuse en ressources humaines et financières, il n'en reste pas moins un logiciel informatique. Son emploi nécessite de recourir à une main-d'œuvre qualifiée puisqu'il faut l'installer, le configurer et former les membres afin de permettre sa prise en main. Or, au cours de l'enquête, l'absence d'une main-d'œuvre qualifiée sur les aspects informatiques a été présentée comme un réel problème pour les organisations du réseau. Si celles qui en sont dépourvues déplorent l'absence d'informaticien·nes ou d'ingénieur·es parmi leurs membres, les autres ont bien conscience que c'est une ressource précieuse. La connaissance et la formation aux dispositifs informatiques internes sont essentielles pour permettre à l'organisation d'assurer son activité. Marie, l'une des dirigeantes de Coop'Cot, prend l'exemple de La Louve où la présence des salarié·es ou d'un·e membre de la commission informatique est primordiale lors des créneaux bénévoles afin de pouvoir parer à de possibles dysfonctionnements, notamment en caisse.

Marie, 32 ans, ancienne institutrice, dirigeante de Coop'Cot, épicerie associative implantée à Créteil qui compte 260 membres et emploie trois salariées

- Et pourquoi ils n'ont pas directement accès [au *planning*] en ligne ?
- Alors parce qu'on a essayé, c'est un tableau Excel tout bête, et que bah c'est ce qu'on voulait faire au départ, sauf que bah des noms ont disparu, des... Ouai, la gestion en termes de saisie laisse tomber quoi. Genre, en fait, dès le premier mois, on aurait peut-être dû attendre, mais on s'est dit si ça commence comme ça, on est foutu quoi, genre t'en a un qui s'est inscrit et son nom il y est plus... Bon.
- Donc vous êtes revenu au papier.
- On a décidé de faire comme ça. Et puis c'est... et sinon les... quand ils regardent le *planning* en ligne, hop, il envoie un mail ou un SMS et puis, la personne qui s'occupe de gérer le *planning* elle check les SMS, les mails et elle voit si c'est bon, elle confirme et voilà. Donc il y a un peu d'aller-retour, à la fois... En fait

c'est l'humain qui remplace la machine quoi. Tu vois, il y a aussi un contact entre les gens, enfin, voilà. C'est... après à voir, pour l'instant, pareil, ça ne nous pose pas de problème. Est-ce que quand on sera 400 ou 600 ça posera problème, franchement je ne sais pas.

- [Anne-Lise] me parlait du fait que pour les paiements vous comptiez, sans caisse, avec une calculatrice, c'est fou (rire)
- (rire) Il y a plein de gens qui apprécient ce système aussi, enfin, c'est... non, mais parce que tu imagines, quand t'as une caisse, elle bloque la caisse, tu ne sais pas pourquoi, je sais pas, il y a un bug. À La Louve j'ai vu ça plein de fois, t'as pas de salarié, t'es dans la merde. Enfin, pas quelqu'un qui a la connaissance du truc, ça te bloque tout ton...
- Il faut que tu aies forcément un salarié.
- Et bah voilà, sauf que nous on veut pas (rire) . Non, mais c'est vrai que...
- Ou quelqu'un qui connaît, quelqu'un de compétent, de formé sur l'outil... ça pourrait.
- Oui, mais, il faut qu'il soit là, ça peut arriver n'importe quand tu vois, donc... Du coup, c'est vrai que cette simplicité, elle fait du bien aussi, alors elle demande de l'énergie, mais de l'énergie que n'importe qui peut mettre finalement et....
- C'est de l'accessibilité aussi quoi.
- Bah ouai en fait. Surtout, il y a cette idée de machine où en fait... arrêtons de mettre tout le temps de la machine entre les gens quand ça peut être fait... Alors oui, c'est plus lent, oui.

Cette obligation de présence des salarié·es dans le magasin s'observe également à SuperQuinquin : un·e permanent·e, stagiaire ou salarié·e, doit toujours être dans l'espace de vente et se montrer disponible pour intervenir en caisse lorsqu'un produit ne passe pas, notamment en cas de code-barres absent, invalide ou illisible. Or chez Coop'Cot le magasin est régulièrement ouvert bénévolement sans que les salariées ne soient là pour superviser les tâches, ce qui a conduits les membres à limiter le recours à l'informatique.

Encadré 13 – Coop'Cot

À l'origine du projet Coop'Cot, on retrouve deux fondatrices qui à l'époque sont institutrices. Soucieuses de leurs consommations elles vont avoir l'idée, en avril 2017, de créer un projet de supermarché coopératif et participatif. C'est en recherchant sur internet des alternatives alimentaires permettant de concilier qualité et économies qu'elles vont découvrir le fonctionnement de La Louve. Elles se sont rendues à une réunion d'information alors que le magasin parisien était à ses débuts, elles ont visionné le film FoodCoop, puis se sont rendues à Lille pour un événement intercoopératif qui était porté par SuperQuinquin. Elles ont ensuite

rencontré : « l'Elèfan à Grenoble qui, euh, bah avait une autre façon de voir les choses²⁴⁸ » ainsi que DionyCoop.

Dès les débuts, le projet est de s'implanter à Créteil. Plusieurs réunions sont alors organisées pour faire connaître le projet, couplées à des visites de La Louve pour que les adhérent·es s'imprègnent de son fonctionnement. Les premières commissions sont créées, et en 2018 le groupement d'achat voit le jour. Cette forme perdurera pendant deux ans en raison de difficultés pour trouver un local. Pendant ce temps, pour recruter plus de membres, des ateliers autour de la consommation se mettent en place, le collectif participe à des événements associatifs et projette le film Food Coop. Le local a été trouvé en fin d'année 2019 et l'ouverture du magasin qui devait avoir lieu au printemps 2020, se fera finalement en juin à cause de la pandémie covid-19. Implanté dans un centre commercial, le local a une superficie de 160 m² dont 100 m² sont dédiés à la vente.

Le projet Coop'Cot est une association ayant pour nom « Les amis de la Coop'Cot ». Pour adhérer, il faut payer une « cotisation libre et consciente », cela signifie qu'un prix « conscient » a été déterminé, en l'occurrence 20 €, mais les adhérent·es ont la possibilité de payer plus ou moins²⁴⁹. L'association compte 260 adhérent·es, dont 210 participent bénévolement à l'activité du magasin et réalisent leurs courses. Trois personnes sont salariées de l'organisation, dont les deux fondatrices qui ont quitté l'éducation nationale après avoir été à mi-temps pendant la période de montage du projet. La particularité de ce dernier est que le collectif a renoncé à l'utilisation de logiciels informatiques. Un *planning* physique, affiché dans le magasin, remplace le précédent fichier partagé où les nombreuses erreurs qui survenaient les mettaient en difficulté. Il n'y a pas de caisse enregistreuse ni de balance connectée. Chaque membre effectue des prépaiements pour alimenter son compte de manière à éviter la manipulation d'argent au sein du magasin. En l'absence de stock, dès la réception des produits ils sont étiquetés avec leurs prix et mis en rayon. De cette manière, les bénévoles en services réalisent des additions à l'aide d'une calculatrice pour comptabiliser le solde dû des membres venu·es faire leurs courses. Un choix qui permet de réduire les dépenses en matière de gestion puisqu'il n'y a pas de frais en informatique.

La solution de Coop'Cot a été de ne pas implanter un logiciel de caisse, mais d'étiqueter les produits avec leurs prix et de réaliser les opérations comptables de ventes à l'aide d'une calculatrice au moment du paiement. De même pour la gestion des membres, en raison de dysfonctionnements, le tableur partagé a laissé place à un *planning* affiché dans le magasin où les membres doivent s'inscrire manuellement lors de leurs venues ou contacter une tierce personne pour y être inscrit·es. Une solution qui a également été éprouvée par Scopéli avant l'utilisation du logiciel L'Élèfan : une pièce entière était dédiée à la gestion de *planning*, les

²⁴⁸ Entretien avec Marie, 32 ans, dirigeante salariée de Coop'Cot, épicerie associative implantée à Créteil qui compte 260 membres et emploie trois salariées

²⁴⁹ Source : site internet de Coop'Cot, rubrique « adhérer », www.coopcot.fr/adherer/

murs étaient jonchés de tableaux à fiches en T, chaque membre avait sa propre fiche et se positionnait sur les places disponibles semaine après semaine, comme l'illustre la figure 6.8.

Figure 6.8 – Ancien *planning* physique de Scopéli



Source : livre sur Scopéli réalisé par l'association la cantine des colibris et des faizeux, p.27.

Mais l'informatisation ne concerne pas uniquement les opérations de paiements et la gestion des membres. Elle concerne également d'autres tâches comme la pesée par exemple. Avec Odoo ou d'autres logiciels de caisse, les balances sont reliées à la caisse pour que les prix soient référencés en fonction du grammage. De cette manière, lors de la pesée la balance imprime un code-barre qui correspond au prix du produit sélectionné en fonction de la quantité. Mais pour deux dirigeantes d'épiceries rencontrées, Larrunkoop et Coop 14, ces opérations génèrent des difficultés.

Vanessa, 39 ans, gestionnaire, dirigeante bénévole de Larrunkoop, épicerie associative implantée à Urrugne qui compte 150 membres et n'emploie pas de salariée

Et on n'a pas de, on n'a pas de système de pesée reliée à la caisse par contre, c'est tout à la main. Et ça marche sur la confiance aussi. C'est-à-dire qu'au début on avait une douchette où on bipait les produits, enfin on faisait ça bien. On a arrêté tout ça, parce que ce qui prenait trop de temps, comme on n'a pas les caisses qui sont reliées à... les balances qui sont reliées à la caisse, ça prenait trop de temps de peser à chaque fois. Donc en fait, chaque adhérent quand il vient faire ses courses, il prend un papier, il note les références du produit, chaque produit a un code, donc il marque le code, il marque ce que c'est, il met la quantité. Et quand il arrive en caisse, il dicte tout à, au coopérateur qui est à la caisse. Et c'est comme ça qu'on fonctionne. C'est-à-dire que tu ne déballes pas tes produits à la caisse, tu fais tes courses dans ton panier... on se fait confiance.

Afin d'éviter à la personne en caisse d'avoir à se charger des pesées, Vanessa explique qu'à Larrunkoop ce sont les membres qui pèsent leurs produits sur des balances courantes et référencent les grammages de façon à les dicter au ou à la bénévole en caisse. Aucune opération de vérification n'est réalisée, et cela vise à accélérer les passages en minimisant le risque de contrainte technique. Pour Sandrine, une dirigeante bénévole de Coop 14, l'informatisation de certaines tâches en magasin n'a pas lieu d'être en raison de la gratuité de la main-d'œuvre. En effet, elle estime que les gains de productivité générés par l'informatisation sont recherchés dans le commerce conventionnel afin de réaliser des économies. Or, n'ayant pas de salaires horaires à verser aux bénévoles, elle considère qu'il est préférable de réaliser certaines tâches fastidieuses et chronophages à la main plutôt que d'investir dans des solutions informatiques.

Sandrine, 49 ans, cadre commerciale, dirigeante bénévole de Coop 14, épicerie coopérative implantée à Paris qui compte 250 membres et n'emploie pas de salariée

Nous on a un truc qui fonctionne pas chez nous, c'est la balance qui doit peser, sortir un ticket avec un code barre qu'on rescanne à la caisse, etc. Moi, si ça avait été moi, comme on a une main-d'œuvre qui ne coûte rien. On est quand même d'accord, on a une main-d'œuvre qui ne coûte rien ! J'aurais pris le stylo là, les machins qui crachent des étiquettes et j'aurais mis un prix, et on serait passé en caisse, et on aurait mis sur une calculatrice le prix "Monsieur vous nous devez 46 €". Au lieu de ça, on a, on a monté, même avec du bric et de broc, un super service informatique, avec des ordinateurs de récup, etc., un machin avec des lecteurs de codes-barres et tout ça, qui a plein d'avantages hein, ça permet de savoir les stocks en temps réel, etc. [...] Mais si on avait étiqueté des trucs à la main, on aurait eu beaucoup moins de problèmes, on aurait su exactement que le produit coûtait tant, alors que là il est marqué tant à l'étiquette, il ne passe pas pareil en caisse, enfin tous les travers de la grande distrib et tout, on a plein de problèmes de caisse, de codes barres, de... d'encre, de manque de papier, enfin, divers et variés. Bah je te dis, on aurait peut-être dû s'affranchir des trucs de la grande distribution. Alors moi à titre perso, je dirais que oui, je pense que les supermarchés coopératifs doivent absolument s'affranchir de la grande distrib. Les méthodes de la grande distrib c'est pour consommer le moins de main-d'œuvre possible, parce que la main-d'œuvre, ça coûte cher. Dans un supermarché coopératif, la main-d'œuvre elle ne coûte rien, donc on devrait pouvoir inventer des systèmes différents, et c'est pas choquant de revenir avec des étiquettes sur les produits, avec une étiquette orange comme faisaient les épiciers dans le temps. Pour moi c'est pas choquant, c'est pas choquant de peser un produit sur une balance normale, standard, et de dire "il y en a pour 380 grammes de pommes, et de faire une règle de trois et de trouver le prix". Alors là, nous on se galère avec des trucs qui ne sortent pas, qui ne marchent pas, ça crispe tout le monde, les coopérateurs sont en difficulté parce qu'ils n'arrivent pas à ouvrir, on arrive même des fois pas à encaisser les légumes, les gens repartent sans les légumes, enfin, c'est quand même débile quoi ! Donc voilà, donc alors à titre perso je voudrais m'affranchir de la grande distrib, ce que pense la coop, je sais pas, franchement je ne sais pas, je pense qu'il y a des avis divers et variés. Mais moi, je voudrais qu'on fasse radicalement différent, c'est un autre modèle, assumons-le jusqu'au bout quoi.

Donc je suis contre Odoo et tout ça, en fait, quelque part. Je suis contre les scans, je suis contre les codes-barres, je suis contre, oui, je suis contre tout ça, ouai.

Sandrine se dit farouchement opposée à Odoo, car ce progiciel est employé dans la grande distribution. Bien que l'organisation soit immergée dans le même secteur, elle considère que les particularités socio-productives des projets de supermarché coopératif et participatif devraient conduire à (ré)inventer de nouvelles pratiques et dispositifs plutôt que d'adopter ceux des concurrents conventionnels. Dans cette logique, le fait de disposer d'une main-d'œuvre gratuite et abondante permettrait de parcelliser les tâches et de s'affranchir d'une intermédiation technique. Cette solution vise à se défaire de la contrainte qui pèse sur les organisations en ce qui concerne le recrutement et la mise en disponibilité de membres « qualifié·es » en informatique en favorisant plutôt le recours à une main-d'œuvre « non qualifiée » (voir chapitre 5).

Mais là encore, se pose la question de la stratégie : l'objectif est-il de se substituer aux services proposés par la grande distribution ou bien de renoncer à ces services ? Pour La Louve, l'objectif est de créer un supermarché, mais dans une version non lucrative, coopérative et participative. Il ne s'agit pas de s'affranchir des dispositifs de la grande distribution, mais de se les approprier pour créer une alternative. Comme exposé dans les précédents chapitres, pour les organisations qui s'inscrivent dans une stratégie « volume » et « diversité », il y a une réelle volonté d'être « professionnel » et « performant ». La conduite de cette stratégie semble alors difficilement compatible avec l'absence d'informatisation au vu du nombre de transactions réalisées au sein du magasin. Là encore, ces divergences quant aux aspects socio-productifs et à la manière de s'opposer à la grande distribution sont le reflet de choix stratégiques et politiques antagonistes entre les organisations de ce réseau.

Conclusion

L'informatique est un objet technique qui se décline en divers outils et méthodes pour répondre aux besoins des utilisateurs et utilisatrices. Odoo, en tant que progiciel de gestion intégré n'est qu'une des formes possibles de cette déclinaison. Ce chapitre a montré que la neutralité matérielle de ces objets n'est qu'apparente dans la mesure où ils traduisent une certaine vision de ce que devraient être l'organisation et sa gestion. En effet, en tant que dispositifs de gestion, ils cristallisent en eux des représentations, des discours et des règles qui influencent les perceptions et les pratiques organisationnelles. Le choix de La Louve s'est porté sur Odoo en

raison de son objectif initial, qui est de conduire une stratégie « volume » et « diversité » semblable à celle des grandes surfaces conventionnelles. Cela se traduit par une surface de vente conséquente, une rotation rapide des stocks, un approvisionnement quotidien, le recours à des milliers de bénévoles, une amplitude horaire large, des transactions régulières ainsi qu'une équipe salariée importante. Consciente de ces besoins, l'organisation a réalisé des investissements financiers conséquents en matière d'informatique afin de déployer une solution logicielle semblable à celle de la grande distribution, mais adaptée à ses spécificités. De ce fait, la diffusion du modèle érigé par La Louve se fait à l'appui de cet outil qui n'est rien d'autre qu'une traduction matérielle de ses propres principes et de ses choix stratégiques et socio-productifs. Le partenariat de La Cagette avec Coopératic est le résultat même de besoins divergeant en termes d'informatique qui s'explique en premier lieu par un différentiel de surface. La Cagette étant une supérette et non un supermarché, il lui a fallu par exemple, faute de stock et de zone de déchargement, développer des outils pour accroître la vitesse de réception des livraisons et de mises en rayon. Une contrainte à laquelle les supermarchés La Louve, SuperQuinquin, La Coop sur Mer et La Gabare ne sont pas confrontés. La position du prestataire Coopératic est alors de développer des applications qui s'adaptent aux besoins de chaque organisation plutôt que de proposer une mutualisation d'une version commune de Odoo comme le propose Trobz. L'avantage ici réside dans la possibilité de réaliser des développements personnalisés, mais l'inconvénient est qu'il n'y a pas de partage de coûts entre les organisations ayant choisi Coopératic. Néanmoins, malgré des divergences en matière de diffusion de ressources, La Cagette partage la vision de La Louve et soutient la conduite d'une stratégie « volume » et « diversité ». L'opposition la plus franche sur les aspects informatiques au sein du réseau est le choix de recourir ou non à Odoo pour gérer l'organisation. En effet, plusieurs critiques ont été formulées au cours des entretiens en ce qui concerne l'emploi du progiciel de gestion intégré, telles que son coût économique, la complexité de sa mise en place, les modalités de gouvernance autour de la mutualisation et la dépendance à l'informatique induite. Deux alternatives principales ont alors vu le jour en réaction : la première est l'emploi du logiciel de gestion des membres L'Éléfàn et la seconde consiste à éviter l'informatisation des tâches de gestion. Ces choix reflètent les positions antagonistes sur ce qui est ou ce que doit être un « supermarché coopératif et participatif ». C'est d'ailleurs par souci de distinction vis-à-vis d'autres modèles alternatifs émergents que la *Participative Food Coop Alliance* n'est accessible aux autres organisations qu'à la condition d'une homologie organisationnelle. Cette tendance se durcit en raison du rapprochement de La Louve, BeesCoop, La Cagette et SuperQuinquin,

qui envisagent la création d'un label fondé sur l'identification de caractéristiques communes, qui servirait de base à la définition du modèle.

Chapitre 7 : Faire modèle

Qu'est ce qui distingue les supermarchés coopératifs et participatifs de Biocoop, de Day by day, d'Otera, de Monépi ou des AMAP ? Ces organisations ont toutes pour point commun de se présenter comme des alternatives aux circuits de distribution dominants que sont les grandes et moyennes surfaces conventionnelles. Conséquences du défaut d'acceptabilité sociale et de la crise de la grande distribution, les critiques qui lui sont adressées ont conduit ces nouveaux acteurs, pour partie issus de l'économie sociale et solidaire, à investir le secteur pour susciter d'autres modalités de production et pour créer d'autres modalités d'échanges et de consommations des biens alimentaires. Comme vu tout au long de cette thèse, l'évolution des considérations sociales, économiques et environnementales des consommateurs et consommatrices n'a pas été sans effet sur la nature de la distribution alimentaire. Ont fleuri ces dernières décennies des magasins spécialisés dans la distribution de produits biologiques ou équitables, des magasins participatifs et des formes nouvelles de circuits courts. Ces différentes alternatives représentent autant de modalités de distribution des produits alimentaires que de motifs de contestation et de promesses, qui s'incarnent dans des stratégies et configurations socio-productives particulières. Bien qu'agissant aux marges du secteur de la distribution, les changements organisationnels qu'elles opèrent ont pour objectifs d'infléchir le fonctionnement des systèmes alimentaires dominants et d'initier des changements institutionnels. La thèse propose ainsi de questionner et comprendre ces alternatives alimentaires « en ce qu'elles ont pour objet de porter des principes, des valeurs et des pratiques distinctes de celles de la masse des entreprises capitalistes » (Bodet & Lamarche, 2020). Si l'ensemble de ces solutions distributives ont pour point commun de viser à être des critiques en actes vis-à-vis des pratiques capitalistes caractéristiques de la grande distribution, les sources et modalités de leur critique diffèrent. S'opère ainsi un processus de différenciation, outre celui vis-à-vis de la grande distribution, entre les alternatives alimentaires elles-mêmes pour publiciser leurs particularités et pour justifier leur existence. Pour s'imposer à leurs concurrents, que ces derniers soient alternatifs ou conventionnels, il apparaît décisif pour chacune de ces solutions distributives de procéder à un travail de définition et de délimitation de ses activités. Dans la perspective de « faire modèle » au sein du secteur de la distribution alimentaire, quel est le potentiel d'autonomie des projets de supermarché coopératif et participatif ?

À l'appui d'une analyse des correspondances multiples (ACM), la première partie de ce chapitre se centre sur l'étude comparatives des configurations socio-productives de chacun des projets

de supermarché coopératif et participatif étudié. Il s'agit de donner à voir les diverses stratégies déployées et les oppositions qui parsèment le réseau. L'enquête auprès de leurs dirigeant·es a déjà souligné l'existence de relations avec d'autres solutions distributives qui oscillent entre des postures de coopération et de coalition, notamment avec des formes d'hybridation organisationnelle, ou au contraire des formes de concurrence et de rivalité dans une logique de délégitimation et d'accaparement de parts de marché. Par la mise en relation des configurations socio-productives de chacun des projets, l'ACM permet de représenter la façon dont les stratégies poursuivies se recoupent ou s'opposent au sein du réseau, mais aussi vis-à-vis des différents spectres identifiés au cours de la thèse. La seconde partie de ce chapitre revient sur cette notion : tantôt figures inspirantes, tantôt figures repoussoirs, il s'agit d'analyser la façon dont les jeux d'(op)positions vis-à-vis de Biocoop, Monépi et DionyCoop participent à définir en propre et en creux ce qu'est un supermarché coopératif et participatif. L'analyse des frontières organisationnelles de ce modèle conduit ainsi à interroger ses spécificités, son potentiel d'autonomie et sa place au sein du secteur.

I. Révéler les op(positions) au sein du réseau par l'analyse factorielle²⁵⁰

L'enquête de terrain réalisée dans le cadre de cette thèse a révélé une absence de consensus entre les projets de supermarché coopératif et participatif quant à la manière de fabriquer l'alternative. Derrière la dénomination « supermarché coopératif et participatif » à laquelle les projets étudiés se réfèrent, des oppositions ont été identifiées à propos de la politique-produit, de l'organisation productive ou encore de l'organisation du travail. Pour illustrer cela d'une manière plus systématique, une analyse factorielle a été réalisée. L'objectif est de synthétiser l'information contenue dans la base de données, composée d'éléments quantitatifs et qualitatifs, au travers de la construction de composantes principales. On rappelle en effet que les différents entretiens semi-directifs menés ont permis la constitution d'une base de données visant à objectiver les disparités observées. L'analyse factorielle permet de projeter les informations recueillies et d'observer les similitudes ou les divergences entre organisations. La base de données étant principalement composée de variables qualitatives, une analyse des correspondances multiples (ACM) ainsi qu'une classification ascendante hiérarchique (CAH)

²⁵⁰ Pour la réalisation de cette ACM je tiens à remercier tout particulièrement Julien Gradoz et Adèle Sébert pour leur aide, conseils et explications, ainsi que Lucas Fabre pour son appui à ma compréhension de l'analyse multivariée.

ont été réalisées. L'objectif est d'expliciter le contenu du tableau de données grâce à la représentation graphique des variables et la réalisation d'un regroupement statistique.

I.1. Analyse des correspondances multiples : variables, modalités et axes factoriels

L'analyse des correspondances multiples (ACM) consiste à construire, à partir d'un tableau de données, un nuage euclidien où chaque point représente un individu, en l'occurrence une organisation. Le préalable de cette analyse nécessite de déterminer un ensemble fini de variables catégorisées pour représenter une population composée d'un ensemble fini d'individus. Une fois cette sélection effectuée, il s'agit ensuite de « réduire la dimensionnalité du nuage en en déterminant ses axes principaux » (Le Roux, 2014, p.237). Le but de cette analyse géométrique est d'étudier les relations entre les variables catégorisées de manière à rendre compte des proximités entre individus. Cette première partie présente les variables actives, et leurs modalités, retenues pour réaliser l'ACM, ainsi que les axes déterminés pour permettre l'analyse des correspondances.

I.1.a. Choix des variables et de leurs modalités

Pour réaliser l'ACM et caractériser les différentes organisations étudiées, dix variables ont été retenues. Elles sont dites « actives » car elles interviennent dans le calcul de la distance entre individus. Elles visent à la fois à rendre compte de la « taille » des organisations, mais également, et en priorité, de choix et d'orientations stratégiques. Comme exposé dans le chapitre 4, le format, le nombre de références actives, le chiffre d'affaires, le nombre de membres ou encore le nombre de salariés sont fortement corrélés et ne suffisent pas pour différencier les organisations puisque le modèle repose sur une formule qualifiée de « séquentielle ». C'est notamment la raison pour laquelle certaines variables ne sont pas actives, mais « supplémentaires ». C'est-à-dire qu'elles sont représentées dans le nuage de points afin d'apporter une aide à l'interprétation des résultats sans participer au calcul de la distance entre individus. Au total, l'ACM porte sur cinquante organisations et dix variables déclinées en vingt-huit modalités de réponses ont été retenues (tableau 7.1). Le tableau 7.2 présente, quant à lui, les six variables qui ont été écartées de la construction des axes pour être présentées en variables supplémentaires.

Tableau 7.1 – Les variables actives retenues pour l’ACM et leurs modalités

Variables	Modalités	Effectif par modalité	Fréquence par modalité (%)
Ville d’implantation (population municipale 2017)	Plus de 200 000 habitant·es	13	26
	Entre 199 999 et 100 000 habitant·es	14	28
	Entre 99 999 et 50 000 habitant·es	10	20
	Entre 49 999 et 20 000 habitant·es	5	10
	Moins de 19 999 habitant·es	8	16
Format	Épicerie	26	52
	Supérette	19	38
	Supermarché	5	10
Objectif supermarché	Oui	19	38
	Non déterminé	8	16
	Non	23	46
Nombre de salarié·es	Aucun·e	17	34
	Un·e ou deux	23	46
	Plus de trois	10	20
Gamme conventionnelle	Absente	27	54
	Partielle	11	22
	Complète	12	24
Stratégie 1	Précision	23	46
	Volume	27	54
Stratégie 2	Proximité	18	36
	Labellisé	14	28
	Diversité	18	36
Exclusion du Coca-Cola et du Nutella	D’accord	38	76
	Pas d’accord	12	24
Favoriser le direct plutôt que le recours aux plateformes	D’accord	28	56
	Pas d’accord	22	44
Logiciel utilisé	Odoo	18	36
	Autre	32	64

Source : autrice, données issues de l’enquête menée de novembre 2021 à août 2022 (63 enquêté·es pour 50 organisations représentées)

La nature de l’« occupation des locaux » n’a pas été conservée pour éviter la présence de modalités dont l’effectif est restreint (moins de 5 %), comme c’est le cas de la modalité « achat » qui ne concerne qu’une organisation. Or, on sait que le risque de l’ACM est de tendre à « donner de l’importance aux modalités peu fréquentes » (Le Roux, 2014, p.239). Les modalités peu fréquentes contribuent fortement à la variance du nuage risquant aussi de masquer les contributions d’autres variables. Philippe Cibois parle quant à lui de « piège » puisque des occurrences rares induisent d’importants écarts pouvant conduire à une mésinterprétation. Tout cela incite à leur mise en élément supplémentaire. Pour ce qui est des variables supplémentaires « statuts », « nombres de membres », « chiffre d’affaires (2021) », et « nombre de références actives en magasin », elles ont été écartées afin de limiter une représentation basée essentiellement sur la taille des organisations et leur stade d’avancement.

Cela permet d'éviter de réduire la représentation graphique à une opposition « petites organisations » d'un côté et « grandes » de l'autre²⁵¹.

Tableau 7.2 – Les variables supplémentaires et leurs modalités

Variables	Modalités	Effectif par modalité	Fréquence par modalité (%)
Statuts	Association	23	46
	SAS SCIC	5	10
	SAS Coopérative de consommation	22	44
Nombre de membres	Moins de 299 membres	20	40
	Entre 300 et 899 membres	21	42
	Plus de 900 membre	9	18
Chiffre d'affaires (2021)	Année incomplète	3	6
	Moins de 199 999 €	14	28
	Entre 200 000 et 499 999 €	19	38
	Plus de 500 000 €	14	28
Nombre de références actives en magasin	Moins de 1 199 références actives	21	42
	Entre 1 200 et 2 499 références actives	19	38
	Plus de 2 500 références actives	10	20
Occupation des locaux	Occupation gratuite	3	6
	Location à loyer modéré (public)	1	2
	Location (public/ESS)	9	18
	Location privée	36	72
Ecole de commerce	Achat	1	2
	Oui	11	22
	Non	39	78

Source : autrice, données issues de l'enquête menée de novembre 2021 à août 2022 (63 enquêtés pour 50 organisations représentées)

Enfin la variable « école de commerce », qui indique si la personne rencontrée au cours de l'enquête a fréquenté ou non une *business school*, n'a pas non plus été retenue pour l'analyse. Ce choix a été fait pour deux raisons : d'abord parce que l'ACM se centre sur les organisations, en particulier sur leurs configurations socio-productives (produit, organisation et travail); ensuite cela permet de ne pas donner une place prépondérante aux personnes rencontrées puisqu'elles ne sont pas les seules à endosser des fonctions dirigeantes au sein de leur organisation et que le statut des enquêtés diverge d'un projet à un autre.

²⁵¹ Certaines épiceries, comme GraouCoop ou La Caravane, adoptent pleinement la vision transmise par les dirigeants de La Louve mais sont encore à un stade de création ou d'apprentissage, où le statut coopératif n'est pas forcément encore adopté, et où le nombre de membres comme le chiffre d'affaires sont restreints. À l'inverse d'autres épiceries, comme Larunkoop ou Cooplicot, qui ont choisi de conserver ce format et de rester en association car les membres ne recherchent pas une croissance du projet.

I.1.b. Interprétation et axes factoriels

Pour l'interprétation, les deux premiers axes factoriels ont été conservés. L'axe 1 représente 28,2 % de la variance et l'axe 2 10,1 % de la variance. Ainsi, le regroupement de ces deux axes explique 38,3 % de la variance totale. Les tableaux 7.3 et 7.4 représentent respectivement le détail des contributions des différentes modalités pour l'axe 1 d'une part et l'axe 2 d'autre part. Pour l'interprétation, c'est la méthode « des contributions des points et des écarts » qui a été appliquée. Elle consiste à rechercher d'abord les modalités, dont « la contribution à la variance de l'axe est supérieure à la contribution moyenne et qui, ensemble, prennent en compte une grande part de la variance de l'axe (80 % environ) » (Le Roux, 2014, p.202). Le calcul de la contribution moyenne correspond à $\frac{100}{\text{nombre de modalités actives}}$ (Verley, 2020). Reste ensuite à distinguer « parmi les points retenus, ceux à coordonnées positives de ceux à coordonnées négatives et calculer la contribution de l'écart entre les points moyens de ces deux groupes de points afin d'apprécier le résumé ainsi obtenu » (Le Roux, 2014, p.202). Dans le cas présent, les coordonnées sont indiquées dans le tableau 7.3 pour l'axe 1 et le tableau 7.4 pour l'axe 2.

Pour l'axe 1, les quinze modalités actives grisées dans le tableau 7.3 ont une contribution supérieure à la contribution moyenne de 3,57 ($=100/28$), et ensemble elles prennent en compte 81,6 % de la variance de l'axe. Concernant les coordonnées positives²⁵², on retrouve le fait de favoriser d'importants « volumes » de vente, la « diversité » de gamme, de proposer une gamme « complète » de produits conventionnels, d'utiliser le logiciel informatique « Odoo », d'avoir pour objectif d'ouvrir au format supermarché (« oui »), d'avoir « plus de trois » salarié·es, d'être au stade de « supermarché », de ne « pas être d'accord » pour exclure par principe le Nutella et le Coca-Cola et de ne « pas être d'accord » pour favoriser le recours aux producteurs et productrices en direct plutôt qu'aux plateformes. À l'inverse, pour les coordonnées négatives²⁵³, on retrouve le fait d'avoir une gamme conventionnelle « absente », de ne pas rechercher une complétude de gamme (« précision »), de ne pas vouloir accéder au format de supermarché (« non »), d'être implanté dans une ville de « moins de 19.999 habitants »,

²⁵² Pour les variables supplémentaires, les modalités à coordonnées positives sont : avoir adopté un statut de SAS coopérative de consommation, avoir plus de 2 500 références actives, avoir eu un chiffre d'affaires en 2021 supérieur à 200 000 €, être propriétaire ou louer le local d'implantation du magasin auprès d'un bailleur privé, public ou de l'ESS et avoir au moins un·e dirigeant·e (salarié·e ou bénévole) qui a fréquenté une école de commerce.

²⁵³ Pour les variables supplémentaires, les modalités à coordonnées négatives sont : avoir adopté un statut associatif ou de SAS SCIC, d'avoir moins de 2500 références actives, d'avoir un chiffre d'affaires en 2021 inférieur à 200 000 €, bénéficier d'un loyer modéré de la municipalité ou occuper le local d'implantation du magasin à titre gracieux et avoir au moins un·e dirigeant·e (salarié·e ou bénévole) qui n'a pas fréquenté une école de commerce.

d'utiliser un « autre » logiciel que Odoo (ou ne pas en utiliser du tout), d'être « d'accord » avec le fait de favoriser les producteurs en direct plutôt que les plateformes. Ainsi, les coordonnées positives correspondent aux prescriptions des dirigeants de La Louve, tandis que les coordonnées négatives s'y opposent.

Tableau 7.3 – Contribution à l'axe 1 des modalités retenues pour l'interprétation

Variables	Modalités	Coord.	Contrib.	Cos2
Ville d'implantation (population municipale 2017)	Plus de 200 000 habitant·es	0.715	2.62	0.180
	Entre 100 000 et 199 999 habitant·es	0.354	0.69	0.049
	Entre 50 000 et 99 999 habitant·es	-0.188	0.14	0.009
	Entre 20 000 et 49 999 habitant·es	-0.650	0.83	0.047
	Moins de 19 999 habitant·es	-1.140	4.10	0.247
Format	Épicerie	-.568	2.16	0.166
	Supérette	0.229	0.39	0.032
	Supermarché	1.695	5.66	0.319
Objectif supermarché	Oui	0.838	4.98	0.395
	Non déterminé	-0.015	0.00	0.00
	Non	-0.623	3.68	0.359
Nombre de salarié·es	Aucun·e	-0.568	2.16	0.166
	Un·e ou deux	-0.158	0.23	0.021
	Plus de trois	1.329	6.96	0.441
Gamme conventionnelle	Absente	-0.710	5.36	0.591
	Partielle	0.705	2.16	0.140
	Complète	0.950	4.27	0.285
Stratégie 1	Précision	-0.867	6.82	0.641
	Volume	0.739	5.81	0.641
Stratégie 2	Proximité	-0.658	3.07	0.243
	Labellisé	-0.458	1.16	0.082
	Diversité	1.014	7.30	0.529
Exclusion du Coca-Cola et du Nutella	D'accord	-0.409	2.50	0.529
	Pas d'accord	1.295	7.93	0.529
Favoriser le direct plutôt que le recours aux plateformes	D'accord	-0.594	3.89	0.449
	Pas d'accord	0.756	4.96	0.449
Logiciel utilisé	Odoo	0.941	6.29	0.498
	Autre	-0.529	3.54	0.498

Source : autrice, données issues de l'enquête menée de novembre 2021 à août 2022 (63 enquêté·es pour 50 organisations représentées)

Pour l'axe 2, les dix modalités actives grisées dans le tableau 7.4, ont une contribution supérieure à la contribution moyenne de 3,57 (=100/28), et ensemble elles prennent en compte 80,97 % de la variance de l'axe. Concernant cet axe, les coordonnées positives correspondent au fait d'être au format « supermarché », d'avoir pour objectif d'accéder au format supermarché (« oui »), de n'avoir « aucun·e » salarié·e ou « plus de trois », d'avoir une gamme conventionnelle « absente ». Et pour les coordonnées négatives, il s'agit de rechercher une « diversité » de gammes, d'avoir « un ou deux » salariés, de ne pas savoir si l'objectif est d'accéder au format de supermarché (« non déterminé »), d'être au format « supérette » et

d'être implanté dans une ville dont la population est comprise entre 50.000 et 99.999 habitant·es. Ce second axe est plus délicat à interpréter que le précédent car il ne présente pas d'oppositions franches entre les caractéristiques des organisations étudiées.

Tableau 7.4 – Contribution à l'axe 2 des modalités retenues pour l'interprétation

Variables	Modalités	Coord.	Contrib.	Cos2
Ville d'implantation (population municipale 2017)	Plus de 200 000 habitants	0.433	2.67	0.066
	Entre 100 000 et 199 999 habitants	-0.159	0.39	0.010
	Entre 50 000 et 99 999 habitants	-0.676	5.01	0.114
	Entre 20 000 et 49 999 habitants	0.263	0.38	0.008
	Moins de 19 999 habitants	0.255	0.57	0.012
Format	Épicerie	0.348	3.46	0.131
	Supérette	-0.861	15.46	0.455
	Supermarché	1.461	11.71	0.237
Objectif supermarché	Oui	0.627	7.77	0.221
	Non déterminé	-1.135	11.29	0.245
	Non	-0.092	0.22	0.008
Nombre de salariés	Aucun	0.473	4.17	0.115
	Un ou deux	-0.666	11.18	0.378
	Plus de trois	0.727	5.80	0.132
Gamme conventionnelle	Absente	0.394	4.60	0.182
	Partielle	-0.506	3.09	0.072
	Complète	-0.423	2.35	0.056
Stratégie 1	Précision	-0.012	0.00	0.000
	Volume	0.00	0.00	0.000
Stratégie 2	Proximité	0.139	0.38	0.011
	Labellisé	0.398	2.43	0.062
	Diversité	-0.449	3.98	0.113
Exclusion du Coca-Cola et du Nutella	D'accord	-0.074	0.23	0.017
	Pas d'accord	0.235	0.73	0.017
Favoriser le direct plutôt que le recours aux plateformes	D'accord	0.123	0.54	0.022
	Pas d'accord	-0.169	0.69	0.022
Logiciel utilisé	Odoo	0.170	0.57	0.016
	Autre	-0.096	0.32	0.016

Source : autrice, données issues de l'enquête menée de novembre 2021 à août 2022 (63 enquêté·es pour 50 organisations représentées)

Maintenant que la démarche est présentée et que les variables, les modalités et les axes retenus sont précisés, la partie suivante, à l'appui des projections, interprète les résultats obtenus.

I.2. Le reflet de stratégies différentes

L'ACM est ici appréhendée comme une représentation graphique du tableau de données permettant d'illustrer la diversité des configurations socio-productives que l'enquête de terrain a mis en exergue. Cette partie vise à interpréter le résultat de l'analyse factorielle et propose une catégorisation des organisations en fonction des stratégies qu'elles poursuivent. Pour

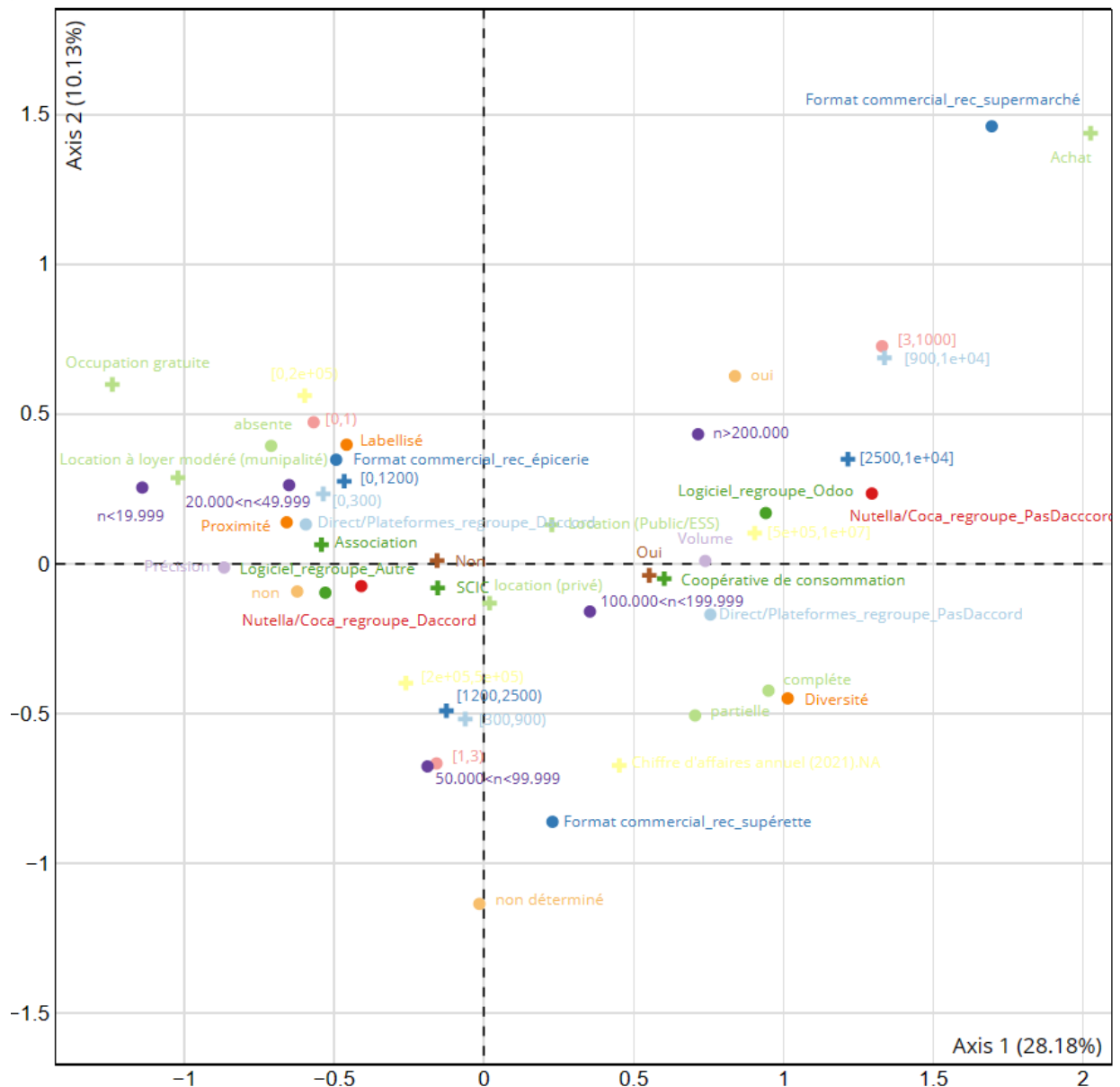
identifier les diverses stratégies à l'origine des choix socio-productifs opérés par chacune des organisations enquêtées, une classification ascendante hiérarchique (CAH) a été réalisée.

I.2.1. Un « effet Guttman »

Le résultat de l'analyse factorielle est caractéristique de ce qu'on appelle un « effet Guttman ». C'est-à-dire que le nuage de points des modalités se présente sous la forme d'une parabole, ou encore d'une « banane ». Dans le cas présent, en ce qui concerne les variables et les organisations, le premier plan factoriel (axe 1 et 2) donne à voir une telle représentation parabolique. Cela exprime la présence de liens multiples entre les réponses. Comme l'explique Philippe Cibois, en raison de fortes liaisons, « l'analyse des correspondances construit un premier axe d'opposition entre très en accord et très opposés, ce qui fait le premier axe, à un deuxième axe qui, artificiellement, oppose les positions extrêmes aux positions moyennes » (Cibois, 2014).

Dans le cas présent, la figure 7.1 présente le nuage des modalités dans le premier plan factoriel. Le premier axe (horizontal) oppose les organisations en fonction de leurs stratégies, de leur fonctionnement et de leurs configurations socio-productives avec d'un côté une coalition autour des prescriptions de La Louve et de l'autre une scission quant à la manière conduire le projet. Le second axe (vertical), quant à lui, révèle plutôt des positions « extrêmes », en tout cas divergentes vis-à-vis de variables qui semblent fortement corrélées. Il expose les organisations qui auraient un fonctionnement particulier, en tout cas peu commun au sein du réseau. Ainsi, la figure 7.2. présentant le nuage des organisations dans le premier plan factoriel isole Scopéli des autres organisations. Comme spécifié dans le chapitre 4 (voir encadré 7), le cas de Scopéli est particulier dans la mesure où l'organisation est au format « supermarché », favorise d'importants « volume(s) » de vente, compte « plus de trois salarié·es » ; en revanche l'organisation n'utilise pas le logiciel Odoo (« autre »), ne propose pas de gamme conventionnelle (« absente »), a une volonté de favoriser la distribution de produits « labellisés », préfère recourir à des producteurs et productrices en direct plutôt qu'à des plateformes (« plutôt d'accord ») et exclut par principe le Nutella et le Coca-Cola de son offre (« d'accord »). L'organisation productive et l'organisation du travail au sein de Scopéli ont des similitudes fortes à celles de La Louve, mais les deux organisations s'opposent profondément au sujet de la politique-produit à conduire. Ces spécificités socio-productives font donc de Scopéli un cas particulièrement distinct des autres organisations étudiées, ce qui explique sa position isolée au sein de la représentation factorielle

Figure 7.1 – Nuage des modalités dans le premier plan factoriel (axes 1 et 2)



Type

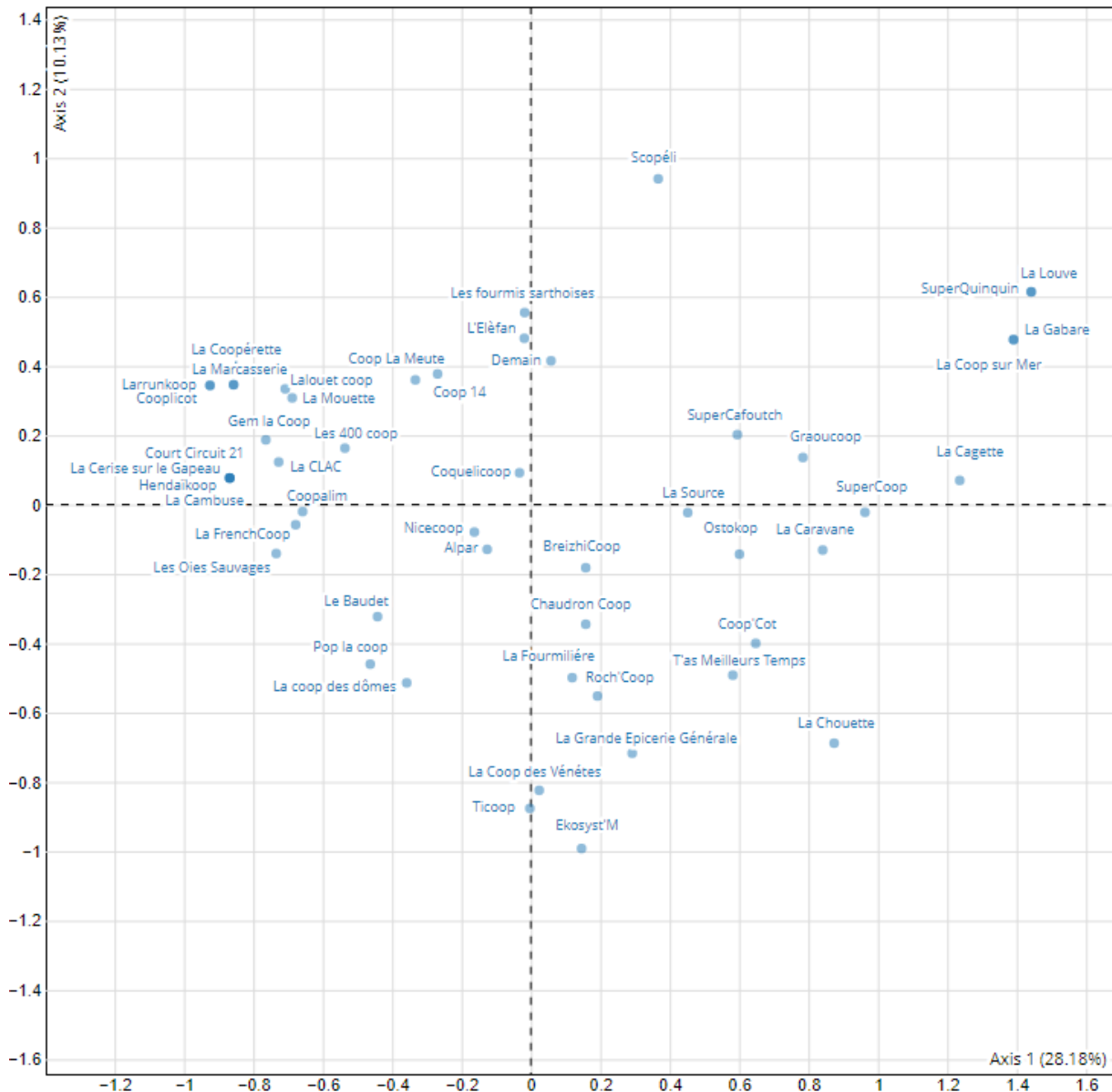
- Active
- ✚ Supplementary

Variable

Chiffre d'affaires annuel (2021)	Nombre de salariés
Direct/Plateformes_regroupe	Nutella/Coca_regroupe
EcoleCo	Objectif supermarché
Format commercial_rec	Occupation des locaux
Gamme conventionnelle	Statuts
Logiciel_regroupe	Stratégie 2
Nombre de membres	Stratégie1
Nombre de références actives	Ville (population municipale 2017)

Source : autrice, données issues de l'enquête menée de novembre 2021 à août 2022 (63 enquêtées pour 50 organisations représentées), modélisées sous Rstudio

Figure 7.2 – Nuage des organisations dans le premier plan factoriel (axes 1 et 2)



Source : autrice, données issues de l'enquête menée de novembre 2021 à août 2022 (63 enquêtées pour 50 organisations représentées), modélisées sous Rstudio

La représentation parabolique des données résulte donc du fait qu'un certain nombre de variables actives sont ordonnées. Graphiquement cela se traduit, comme l'explique Brigitte Le Roux, par « un phénomène fondamentalement unidimensionnel sous-jacent aux données » (Le Roux, 2014, p.277). C'est-à-dire que la représentation et l'interprétation qui en résulte sont surtout le résultat du premier axe. Le second n'apporte pas d'informations fondamentales pour la compréhension des oppositions entre organisations. Ainsi, à l'extrême droite de la parabole se situent les supermarchés employeurs et les grandes supérettes employeuses implantées en

métropoles, favorisant une largeur et une profondeur de gamme, comme La Louve, SuperQuinquin, La Coop sur Mer, La Gabare, La Cagette ou encore Supercoop. À l'inverse, à l'extrême gauche se trouvent plutôt des épiceries implantées dans des petites villes, avec des ressources principalement bénévoles, qui entendent encourager la distribution de produits biologiques et locaux, telle que Larrunkoop, La Marcasserie, Cooplicot, La Coopérette, Lalouetcoop, ou Court Circuit 21. Entre les deux se trouvent des épiceries de préfiguration comme SuperCafoutch et Graoucoop, mais surtout des organisations, à l'image des Fourmis Sarthoises, dont la stratégie n'est pas encore pleinement définie et qu'on pourrait qualifier d'embryonnaires de ce point de vue. Pour elles, les choix et les orientations socio-productives sont renégociés en permanence par rapport à l'objectif de départ qui était d'ouvrir un supermarché en raison de l'afflux de nouveaux et nouvelles membres, de difficultés pressenties ou de contraintes extérieures (local, rencontres, aides publiques, etc.).

I.2.b. Classification ascendante hiérarchique et catégorisation

Afin d'illustrer la pluralité des configurations socio-productives observées, un découpage en trois groupes a été opéré à l'aide d'une classification ascendante hiérarchique (CAH). La catégorisation vise à distinguer plusieurs stratégies observées au sein du réseau, et pas seulement à considérer la taille effective des projets de supermarché coopératif et participatif. La stratégie est ici appréhendée comme une perspective c'est-à-dire comme le fait de partager une certaine vision de l'organisation, de sa conduite et de ses finalités.

La figure 7.3 permet de distinguer trois stratégies, à savoir la stratégie « volume » et « diversité » en bleu, à laquelle s'ajoutent une stratégie « précision » et « diversité » en vert, et une stratégie « précision » et « spécialisation » en rouge.

- ❖ Les organisations marquées par un carré bleu sont celles qui poursuivent une stratégie « volume » et « diversité »²⁵⁴. Cet ensemble regroupe aussi bien des supermarchés coopératifs comme La Louve, SuperQuinquin, La Coop sur Mer ou encore La Gabare que des épiceries et des supérettes de préfiguration qui amorcent ou poursuivent leur développement comme La Caravane ou encore Graoucoop. Il se caractérise par une forte fréquence des modalités suivantes : « pas d'accord » pour favoriser les producteurs et productrices en direct au détriment des plateformes, « pas d'accord » pour exclure la

²⁵⁴ Scopéli appartient à ce groupe à défaut d'avoir des similarités avec d'autres organisations du réseau. Si d'autres empruntent son sillon, une stratégie « volume » et « spécialisation » pourrait se dessiner dans les années à venir.

présence de Nutella ou de Coca-Cola, l'emploi de plus de trois salarié·es, l'utilisation du logiciel Odoo, un nombre de membres supérieurs à 900 et la poursuite de l'objectif d'ouvrir au format supermarché.

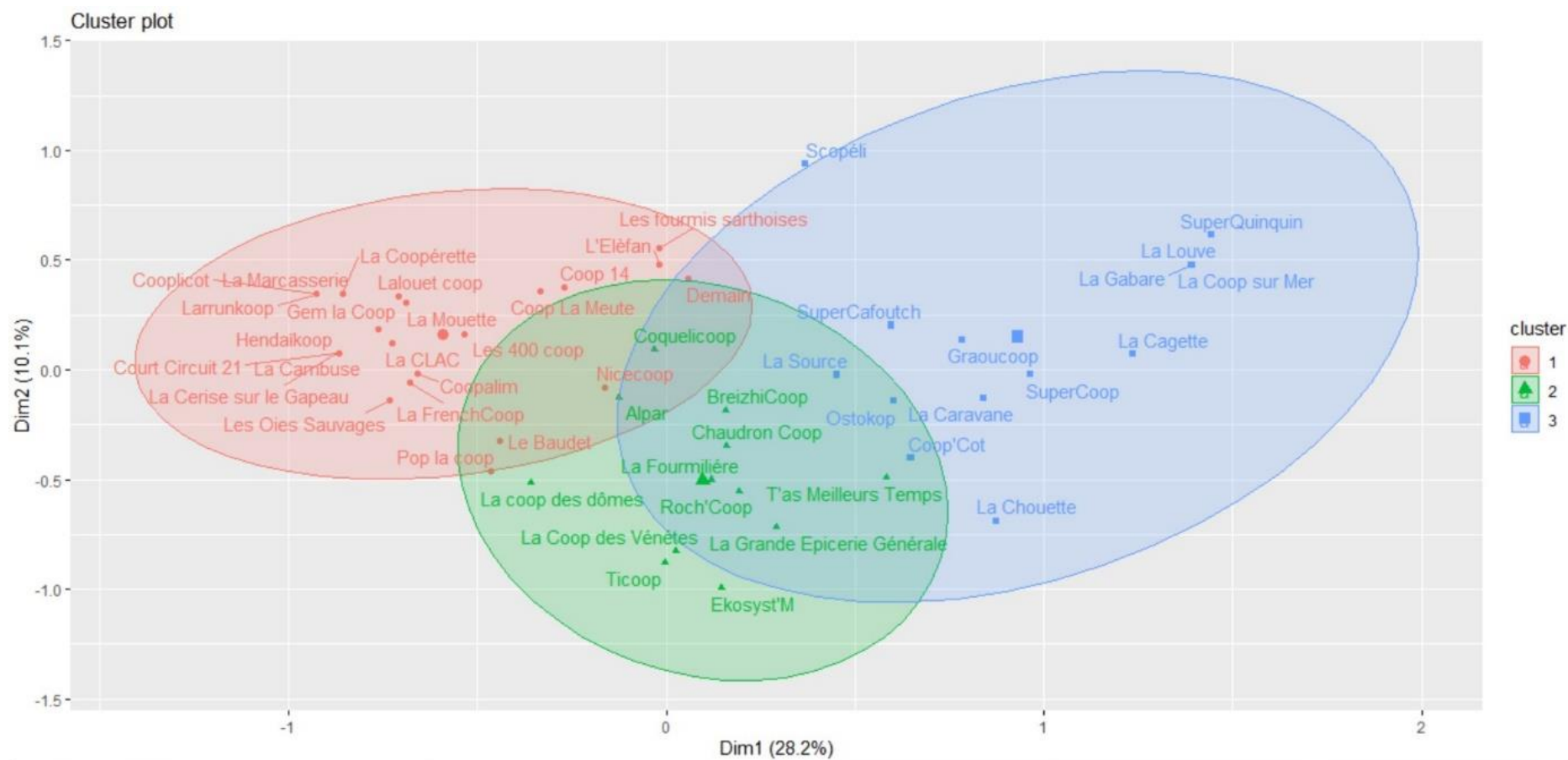
- ❖ Les organisations marquées par un triangle vert poursuivent quant à elle une stratégie « précision²⁵⁵ » et « diversité ». Elle se caractérise par une remise en cause de certains éléments de la stratégie « volume » et « diversité », comme l'efficacité logistique ou le format supermarché, mais ne rompt pas avec les finalités sociales affichées, notamment en termes d'inclusion, et s'appuie de fait sur des caractéristiques socio-productives semblables. Ce groupe se caractérise par une forte fréquence des modalités telles que : le format supérette, l'emploi d'un·e ou deux salarié·es, un nombre de membres compris entre 300 et 900, la présence d'une gamme conventionnelle complète et un statut de coopérative de consommation. Il regroupe ainsi les magasins ayant choisi un format commercial intermédiaire, et dont les membres n'envisagent pas nécessairement un agrandissement, tels que Ticoop, Roch'Coop ou T'as Meilleurs Temps. Au cours des entretiens menés avec les dirigeant·es de ces magasins, souvent implantés dans des villes moyennes, celles et ceux-ci indiquaient que si le nombre de membres était voué à grossir ils et elles préféreraient ouvrir un deuxième magasin dans un autre quartier plutôt que de vouloir adopter le format supermarché.
- ❖ Enfin, les organisations symbolisées par un rond rouge poursuivent plutôt une stratégie qu'on pourrait qualifier de « précision » et « spécialisation²⁵⁶ » dans la mesure où elles entendent favoriser la distribution de produits ayant été soumis à un processus de sélection sur critères éthiques. L'objectif premier n'est pas de bénéficier de prix bas grâce à la réalisation d'économies d'échelle, mais de favoriser la consommation de

²⁵⁵ Le terme « précision » fait écho à l'expression « commerce de précision » qui consiste à développer des concepts commerciaux adaptés à chaque cible de consommateur (Moati, 2011). Cela résulte d'une stratégie de segmentation et non de massification. Il ne s'agit pas d'ouvrir une grande surface, de rechercher l'accroissement du nombre de membres, d'avoir de larges horaires d'ouverture, de recourir à du salariat, de négocier des prix bas, d'élargir la gamme et de rechercher la réalisation d'économies d'échelle. Il s'agit à l'inverse de préférer des formats commerciaux aux surfaces de ventes plus modestes, des collectifs au nombre restreint, des relations personnalisées avec les fournisseurs en assumant de ne répondre qu'aux attentes d'une partie des consommateurs et consommatrices. De ce fait, la stratégie « précision » se manifeste principalement par l'organisation productive, et s'oppose au principe « tout sous le même toit » et à la rationalisation logistique qui caractérisent la conduite d'une stratégie « volume » (voir chapitre 2).

²⁵⁶ Si le terme « précision » évoque déjà l'idée de segmentation, le terme « spécialisation » a tout même été ajouté pour préciser les choix effectués en matière de politique produits par les organisations étudiées. Alors que la stratégie « diversité » entend proposer plusieurs gammes de produits avec différentes déclinaisons pour répondre aux attentes d'une pluralité de consommateurs ; la stratégie « spécialisation » consiste à se concentrer sur la commercialisation de gammes et de produits particuliers, par exemple les produits biologiques.

produits biologiques, équitables, sans emballages ou encore locaux. La proximité et l'interconnaissance y sont également fortement valorisées. Ce groupe se caractérise par une forte fréquence des modalités suivantes : l'absence d'une gamme conventionnelle, un format épicerie, l'absence de salarié·e, un statut associatif, le non-recours au logiciel Odoo, une volonté de favoriser le recours à des producteurs et productrices en direct plutôt qu'à des plateformes et l'implantation dans des communes comptant moins de 20 000 habitant·es. On y trouve des organisations telles que Hendaïakoop, La Cerise sur le Gapeau ou encore La Cambuse. Au cours des entretiens avec les dirigeant·es de ces organisations, celles et ceux-ci expliquaient fréquemment qu'en pratique ils et elles privilégient la rencontre avec les producteurs, productrices et l'auto-évaluation des conditions de production, indépendamment de la présence d'un label. Si le label est un dispositif facilitant la sélection des produits au sein de l'organisation, son absence n'est pour autant pas discriminatoire. Lorsque les membres favorisent un approvisionnement en direct, ce sont elles et eux qui jugent et évaluent la qualité du processus de production des produits selon leurs propres critères d'évaluation.

Figure 7.3 – Classification Ascendante Hiérarchique des projets de supermarché coopératif et participatif



Source : autrice, données issues de l'enquête menée de novembre 2021 à août 2022 (63 enquêtés pour 50 organisations représentées), modélisées sous Rstudio

Cette catégorisation permet d'apporter des clés de compréhension complémentaires pour appréhender les oppositions qui se jouent au sein du réseau et la diversité socio-productive qui caractérise ces organisations. Toutefois, il faut souligner que les organisations étudiées sont mouvantes dans la mesure où elles sont en évolution constante et que la stratégie n'est pas toujours franchement stabilisée. Par exemple, SuperCafoutch est ici considérée comme une épicerie, mais il se trouve que depuis la fin de l'enquête, l'organisation est passée au stade de supermarché, elle a ainsi inclus des produits conventionnels dans sa gamme et a plus que doublé son nombre de membres. Dans le même ordre d'idée, L'Éléfàn, ici dans le groupe « précision », était assez critique de La Louve ces dernières années, et assumait être une organisation « hybride » entre plusieurs solutions distributives émergentes. Toutefois, lors de l'entretien une des dirigeant·es salarié·es expliquait que les membres venaient de voter pour suivre exclusivement les principes de la Park Slope Food Coop et donc adopter une stratégie « volume » et « diversité » (voir chapitre 6). De plus, il faut également considérer le facteur humain à l'origine des données recueillies dans cette enquête. En ayant rencontré uniquement un à trois membres pour chaque projet, il n'est pas impossible que les réponses à certaines questions d'opinions et de stratégies fussent différentes si j'avais rencontré un autre interlocuteur ou une autre interlocutrice. Les décisions étant prises collectivement, on ne saurait réduire l'organisation aux seuls discours et représentations de leurs administrateur·ices, fondateur·ices et salarié·es bien qu'ils et elles y aient une place centrale. Pour l'ensemble de ces raisons, j'ai choisi une représentation elliptique de la classification ascendante hiérarchique de manière à montrer la superposition et la porosité des frontières entre chaque groupe qui en est issu. Bien qu'étant un support d'analyse et un résultat de ce travail de thèse, cette classification n'est pertinente qu'au regard de la photographie statistique que l'enquête de terrain menée en 2022 m'a donné à voir.

Au terme de l'enquête, l'usage de la dénomination « supermarché coopératif et participatif » apparaît galvaudé. Outre les divisions mises en exergue dans les précédents chapitres, l'analyse factorielle révèle la coexistence de plusieurs stratégies au sein du réseau. L'usage commun de cette dénomination masque en tout cas d'importants clivages quant à la manière de produire une alternative à la grande distribution. Ces tensions et clivages internes se projettent sur des incarnations extérieures comme Biocoop, Monépi ou encore DionyCoop. Évoquer ces incarnations réelles participe du travail de définition des dirigeant·es rencontré·es et « contribue[nt] à aiguiser la perception des contradictions internes » (Chauvin, 2007). Ce manque d'homogénéité entre les projets entrave ainsi le potentiel d'autonomisation de ce mode

de distribution, et *in fine*, sa capacité à « faire modèle » au sein du secteur de la distribution alimentaire.

II. S'imposer en s'opposant

Lors des entretiens avec les dirigeant·es des projets poursuivant une stratégie « volume » et « diversité », il a été courant de discuter d'autres alternatives, en particulier de Biocoop, de Diony-Coop et du réseau Monépi. Le fait de mentionner ces organisations leur permettait de se définir en opposition à d'autres modalités d'organisation de la production, de la distribution et de la consommation tout en affirmant leurs objectifs et spécificités en tant qu'alternative à la grande distribution. On ne peut comprendre le fonctionnement interne et les discours de ces dirigeant·es sans avoir en tête que l'un des enjeux phares du développement de leur projet est de se distinguer de leurs concurrents au sein du secteur de la distribution alimentaire. Revendiquer l'autonomie des supermarchés coopératifs et participatifs consiste à s'imposer au sein du secteur en s'opposant à d'autres conceptions sociales, économiques et politiques incarnées au sein de l'« espace des alternatives alimentaires ».

II.1. Spectres et stratégies de différenciation

La pluralité des formes de consommation engagées a inspiré une diversité d'alternatives au sein du secteur, à l'initiative de nouveaux acteurs, mais aussi des enseignes historiques qui entendent renouveler leur image et les modalités de distribution des denrées alimentaires (Boltanski & Chiapello, 1999). Autant de solutions distributives qui répondent à la pluralité des motifs à l'origine de ces pratiques qu'il s'agisse de favoriser la proximité ou de contribuer à l'amélioration des conditions de travail des producteurs et productrices par exemple (Le Velly, 2006; Perrette, 2024).

« La consommation responsable apparaît donc sous des figures plurielles, d'abord parce qu'elle s'étend sur un large spectre, allant des pratiques les plus labiles, consistant en des déplacements très occasionnels et limités des pratiques de consommation, jusqu'aux positions les plus critiques et militantes, préfigurant chez certains individus des changements profonds dans les choix de vie, tant en matière d'habitat et d'alimentation que de mobilité ou de consommation d'énergie. [...] Cette pluralité des figures se saisit aussi à travers la grande diversité des institutions et organisations qui cherchent aujourd'hui à susciter la mobilisation autour du consommateur responsable : les mouvements militants, qui l'ont largement initiée, sont aujourd'hui largement concurrencés par les démarches des entreprises ou

encore les formes d'interpellation d'une action publique, qui y voient aussi d'importantes opportunités de réguler l'action économique au sens large. »
(Dubuisson-Quellier, 2013c)

Par la construction de spécificités (gammes de produits, modalités d'acheminement, définition de la marge, recours au bénévolat, etc.), les alternatives alimentaires participent à la construction d'une offre alimentaire alternative disponible au sein du secteur et par là même s'opposent pour capter les parts de marché qui en résultent. De l'émergence des Biocoop dans les années 1980 à celle des projets de supermarché coopératif et participatif plus récemment, chacune adopte des stratégies et des configurations socio-productives qui lui sont propres pour critiquer en pratique la grande distribution au sein de l'espace marchand. Dans ces cas de figure, la défense d'une cause a conduit des mouvements militants à adopter des formes coopératives (Schneiberg, King, & Smith, 2008) pour s'immiscer sur le marché et participer à la création « de nouveaux modèles d'organisation économiques déviant les formes marchandes conventionnelles » (Bereni & Dubuisson-Quellier, 2020, p.508).

La promesse de différence à l'origine de l'organisation est ainsi pleinement constitutive de la stratégie qui y est élaborée (Le Velly, 2017a). Pour reprendre la distinction établie par Max Weber, il s'agit de favoriser une rationalité matérielle plutôt qu'une rationalité formelle. Alors que l'ordre marchand s'est structuré autour de cette dernière, comme expression de raisonnements quantifiables notamment d'un point de vue monétaire, la notion de rationalité matérielle exprime le fait de tenir compte « d'autres exigences : éthiques, politiques, utilitaires, hédonistiques, de classe ou égalitaires » (Weber, 1995, p.130) dans l'élaboration des activités économiques. Encastrée dans des contextes et des relations sociales, la pluralité des formes organisationnelles qui en résulte témoigne de la diversité des interactions entre mondes économiques et mondes militants (Bereni & Dubuisson-Quellier, 2020). Chacun de ces modèles comporte ses spécificités et leurs promoteurs et promotrices entendent gagner en autonomie, non pas seulement vis-à-vis de la grande distribution, mais également vis-à-vis des autres solutions distributives émergentes, d'où la mise en place de stratégies de différenciation au sein de cet espace. À ce titre, l'ensemble de ces organisations apparaissent unies par des liens d'interdépendance, prises dans les jeux de coopération et de concurrence et située à des distances plus ou moins grandes des stratégies et du fonctionnement de la grande distribution.

La notion de spectre a été mobilisée dans la thèse pour analyser d'autres modes de distribution qui se présentent eux aussi comme alternatifs : Biocoop, Monépi et DionyCoop. Ces incarnations ont été largement mobilisées par les enquête·es pour expliquer ce que n'est pas, ou

ne doit pas être un supermarché coopératif et participatif. Elles s’opposent aussi bien au travers de discours, de croyances, de promesses et de valeurs que par leurs structures de production, leurs produits, leurs formes de mise au travail et de gouvernance. Le travail de définition et de délimitation opéré en opposition à d’autres modes de distribution participe ainsi à définir les organisations en retour. De la même manière qu’elles entendent contester et se distinguer de la grande distribution, la définition de l’activité par ces projets conduits à dresser des frontières avec d’autres modèles coopératifs et systèmes d’échanges alimentaires alternatifs (Dubuisson-Quellier, 2009). Les canaux de différenciation identifiés par Thomas Lamarche et al. comme constitutifs d’espaces méso-critiques permettent notamment d’en rendre compte (Lamarche et al., 2021). Les auteurs et autrices en distinguent trois : (i) le canal travail, qui « renvoie au processus de production, en particulier au procès de travail qui peut être à l’origine de différents régimes de productivité ou de qualité. Le procès de travail est façonné par le capital à l’œuvre agissant dans différents buts (gain de productivité, gains de qualité, etc.) » (*ibid.*); (ii) le canal produit-concurrence, qui conduit à délimiter un espace de confrontation selon des régimes de concurrence spécifique sur la base de stratégies de différenciation en ce qui concerne le prix ou la qualité. Dans ce cadre « la concurrence apparaît non pas comme un processus naturel lié à la structure intrinsèque du marché, mais comme le résultat d’une construction sociale – des compromis sociaux institutionnalisés – visant à définir les frontières de cet espace de confrontation. Le produit - par ses caractéristiques - est le canal par lequel les acteurs tentent de modeler à leur profit l’espace de concurrence. » (*ibid.*) ; enfin, (iii) le canal futurité, qui « se réfère aux représentations du futur que portent personnes et organisations, il soutient la formation de patrimoines collectifs. » (*ibid.*). Consciente du faible impact actuel de ces alternatives en matière de changement institutionnel, je considère toutefois que ces canaux sont pertinents pour analyser les changements organisationnels à l’œuvre (Ballon & Celle, 2023). Bien que ces alternatives concourent à la création de nouveaux marchés qu’on peut qualifier de « niche » (bio, équitable, vrac), à destination de consommateurs soucieux d’inclure des considérations morales et éthiques à leurs actes d’achats (McInerney, 2014; Dubuisson-Quellier, 2009), elles restent à la marge des institutions et dynamiques dominantes. Ainsi, par manque d’autonomie au sein du régime d’accumulation capitaliste, on ne peut considérer qu’il s’agit d’un espace méso critique, mais l’analyse de ces canaux est toutefois heuristique pour mettre en exergue les différentes modalités d’opposition observées.

Le moteur de la différenciation des organisations alimentaires alternatives s’inscrit en premier lieu dans le canal futurité puisque l’émergence d’un nouveau modèle socio-productif résulte

d'une projection alternative des acteurs et actrices dans le futur et l'élaboration d'une promesse qui aboutit à l'établissement de règles et de principes pour se donner les moyens de son avènement. Dans le cas du modèle des supermarchés coopératifs et participatifs (dans sa version défendue par les dirigeants de La Louve), le projet politique qui fonde le modèle socio-productif est la volonté de créer un substitut non lucratif et coopératif à la grande distribution. Sa particularité est de reposer sur une hétéronomie du canal concurrence qui s'appuie sur la distribution de produits semblables à ceux des grandes et moyennes surfaces (GMS). Il n'y a, *a priori*, pas de formes de clôtures ou de spécificités sur les produits vendus puisqu'il s'agit d'offrir des services semblables²⁵⁷. Le moyen pour y parvenir, notamment pour être compétitif en termes de prix, repose sur le canal travail où cohabitent des formes de bénévolat et de salariat et où est questionnée la notion de propriété, le capital étant détenu par les consommateurs et consommatrices, qui sont aussi les travailleurs et travailleuses de l'organisation. Si dans la lignée de la Park Slope, La Louve défend la conduite d'une stratégie « volume » et « diversité » et n'entend pas saisir le canal produit-concurrence pour se distinguer de la grande distribution, il en est autrement des coopératives alimentaires autogérées, des Épis et de Biocoop (Tableau 7.5). La spécificité du réseau Biocoop, notamment vis-à-vis des GMS, réside dans sa politique-produit qui découle d'une stratégie « volume » et « spécialisation » reposant sur de la labellisation et de la mutualisation logistique. En ce qui concerne le réseau Monépi il s'agit également de permettre des formes de mutualisation grâce à l'outil informatique, mais cette fois sans prétendre à une complétude de gamme. Se décèle une stratégie « précision » qui repose sur la promotion de la proximité entre consommateur·ices et producteur·ices et la distribution de produits locaux. Enfin, les coopératives alimentaires autogérées inspirées de l'expérience Diony-Coop ont été créées dans la continuité de la philosophie des AMAP. Cela se traduit par la conduite d'une stratégie « précision » et « spécialisation » qui valorise la proximité et plus largement la qualité des produits (biologique et équitable). Mais leur singularité réside davantage dans la gouvernance et l'organisation productive puisqu'il s'agit d'expérimenter une gestion qui repose sur des pratiques d'éducation populaire et une approche libertaire²⁵⁸. Le tableau 7.5 rend compte des tensions entre différenciation et hétéronomie qui traversent ces alternatives. Chacune d'entre elles repose sur la production d'une forme d'organisation

²⁵⁷ Dans les faits, au moment de l'enquête, les produits biologiques au sein des organisations qui conduisent une stratégie « volume et diversité » sont tout de même majoritaires.

²⁵⁸ Source : site internet de Diony-Coop, rubrique « Les Diony-Coop de St-Denis (93) », www.dionycoop.org/les-diony-coop-de-st-denis-93/

particulière, pour partie autonome vis-à-vis de la dynamique dominante au sein du secteur, mais est également le produit des structures et des effets de la concurrence.

Figure 7.4 – Caractéristiques du modèle des supermarchés coopératifs et participatifs et de ses spectres

	Supermarché coopératif et participatif	DionyCoop	Monépi	Biocoop
Futurité	Créer un substitut non lucratif aux grandes et moyennes surfaces et rendre accessibles les « produits de qualité »	Expérimenter des pratiques d'éducation populaire et une approche libertaire au sein d'un commerce alimentaire	Favoriser les relations sociales et l'approvisionnement direct dans les échanges alimentaires	Promouvoir l'agriculture biologique par la distribution et la consommation
Stratégie	Volume et diversité	Précision, spécialisation et autogestion	Précision, spécialisation et mutualisation	Volume, spécialisation et mutualisation
Coût d'accès au magasin	Achat de parts sociales (10 € à 100 €)	Participation annuelle (20 €, puis 30 €)	Adhésion annuelle (variable selon épi)	Aucun
Travail	Salariat et bénévolat	Bénévolat	Bénévolat	Salariat
Produits	Produits biologiques, locaux et conventionnels	Produits biologiques, équitables et locaux	Produits locaux en premier lieu	Produits biologiques en premier lieu
Fournisseurs	Plateformes et approvisionnement en direct	Approvisionnement en direct en premier lieu	Approvisionnement en direct	Plateforme Biocoop et approvisionnement en direct
Marge	Présente (réduite & fixe) ²⁵⁹	Absente	Absente	Présente (variable) ²⁶⁰
Statut	SAS Coopérative de consommation et SCIC	Association	Réseau associatif	Réseau coopératif ²⁶¹
Gouvernance	Assemblée générale et comité constitué de membres élus	Absence d'instances de gouvernance	Assemblée générale	-
Solutions logicielles	ERP : vente et gestion des <i>plannings</i> (Odoo)	Absence de logiciels	Logiciel Monepi	ERP : vente (ex : Oxhoo)
Format	Supermarché	Épicerie	Épicerie (occupation du local à titre gratuit)	Épicerie – Supérette - Supermarché

Source : autrice, données issues de l'enquête menée de novembre 2021 à août 2022 (63 enquêtées pour 50 organisations représentées)

²⁵⁹ Selon mes observations, la marge brute appliquée (différence entre le prix de revient et le prix de vente) varie entre 20 % et 24 %. La marge brute réelle (prise en compte des pertes et vols) est inférieure : à SuperQuinquin en 2024, selon un mail envoyé par le comité de gouvernance, la marge brute réelle est de 18 % pour une marge brute de 23 %.

²⁶⁰ Le cahier des charges Biocoop fixe une limite de marge nette de distribution (ou marge bénéficiaire nette) à 31,5 %, mais nous n'avons pas d'informations au sujet de la marge brute. Source : site internet de Biocoop Scarabée, www.scarabee-biocoop.fr/actualites-bio/chere-bio-chap-2-le-pilotage-global-des-marges#:~:text=Le%20cahier%20des%20charges%20Biocoop,%C3%A9tions%20%C3%A0%2030%2C5%25

²⁶¹ Biocoop est un réseau coopératif, le choix du modèle d'entreprise est laissé à la discrétion de chaque magasin (Scop, Scic, EIRL, SARL).

Les divergences en ce qui concerne le volet productif ne sont finalement que le reflet de positions sociopolitiques différentes quant à la manière de concevoir un potentiel d'autonomisation vis-à-vis des dynamiques dominantes et de transformations de la production, la distribution et la consommation alimentaire.

La notion de « spectre » permet de donner à lire des tensions internes liées aux modalités d'organisation socio-productives de l'activité, soit des conflits inhérents aux processus, aboutis ou avortés, d'élaboration de compromis de gouvernement d'entreprise (voir chapitre 3). Elle permet aussi de souligner l'existence de luttes de classement entre solutions distributives alternatives à la grande distribution qui cherchent à « s'imposer en s'opposant », pour reprendre la formule de Sébastien Chauvin (Chauvin, 2007). Cette approche témoigne de la diversité des interactions entre mondes militants et mondes économiques qu'incarnent ces solutions distributives, dans la mesure où elles sont révélatrices de la pluralité des stratégies de différenciation et des promesses qui animent la création de projets contestataires à la grande distribution.

II.2. Au-delà des frontières : l'« espace des alternatives alimentaires »

Considérer la dimension pratique et contestataire des diverses organisations que sont les magasins biologiques, participatifs ou de proximité dans cette thèse a conduit à poser la question de leur autonomie. Par l'analyse des frontières organisationnelles des supermarchés coopératifs et participatifs, en particulier du travail de définition et de délimitation opéré par les dirigeant·es rencontré·es, l'enquête a révélé l'existence d'oppositions quant à la manière de fabriquer et de concevoir l'alternative alimentaire. Poser la question de l'existence d'un modèle de distribution, qui plus est de sa standardisation, consiste à s'intéresser aux activités de bornages et de balisages qui structurent ce phénomène. Définir conduit à délimiter et à circonscrire, c'est-à-dire à produire des cadres cognitifs et normatifs de référence qui participent à instituer des frontières sociales et symboliques. Établir ces frontières, comme l'expliquent Lilian Mathieu et Violaine Roussel, permet d'identifier des collectifs : « en traçant la limite entre « eux » et « nous », « *in* » et « *out* », « semblable » et « étranger » » (Mathieu & Roussel, 2020). Coupler l'analyse des dimensions pratiques (configurations socio-productives des projets) avec des dimensions subjectives (représentations sociales et contestataires) a permis d'appréhender ces processus de définition et de délimitation qui accompagnent la structuration du réseau des supermarchés coopératifs et participatifs comme des objets de lutte. S'entremêlent alors des enjeux de structuration interne – qui se manifestent par des logiques de

normalisation (conventionnalisation de l'offre, professionnalisation du travail et rationalisation de la gestion) et une inclinaison à labellisation pour se distinguer d'autres solutions distributives – mais aussi externe en raison de l'autonomie relative des organisations avec d'autres mondes sociaux, notamment politiques, économiques et militants. Cela se manifeste, dans le monde économique, par la poursuite de stratégies semblables à celles poursuivies dans la grande distribution, par l'appropriation de méthodes et de dispositifs qui y sont employés ou encore par le réemploi de compétences professionnelles dans la conduite de l'activité commerciale (fréquentation d'école de commerce, être ou avoir été chef d'entreprise, etc.). Concernant les mondes politiques, cela s'illustre par la proximité de certains projets avec des municipalités et des élu·es, soit en raison de leurs soutien financier ou matériel à l'organisation soit, de façon plus insidieuse, par les réseaux de sociabilité et les affiliations partisans de leurs membres. Au sujet des mondes militants, outre l'émergence du projet au sein d'associations préexistantes, l'enquête a révélé la coappartenance de membres à des réseaux militants (monnaie locale, associations altermondialistes, etc.) et une tendance des dirigeant·es à s'inscrire politiquement en faveur de la gauche et des écologistes²⁶². Ces divergences internes au réseau reflètent finalement la pluralité des façons de concevoir les alternatives au sein du secteur de la distribution alimentaire.

À la suite de Lilian Mathieu dans le cadre des mouvements sociaux (Mathieu, 2007), la notion d'« espace » semble particulièrement féconde pour appréhender ces (op)positions et ces luttes de classements entre ces alternatives. Elle est préférée à celle de « champ » (Bourdieu, 1979), dans la mesure où l'autonomie de ces organisations est relative – certaines étant particulièrement hétéronomes – et que le travail de bornage est assez instable, en tout cas sans cesse renouvelé. Par transposition vis-à-vis de l'« espace des mouvements sociaux », l'« espace des alternatives alimentaire » désigne un univers de pratique et de sens où des organisations sont unies par des relations d'interdépendance (coopération, coalition, concurrence ou rivalité). À ceci près que leur point commun n'est pas la défense d'une cause particulière, comme celle des étrangers par exemple (Pette, 2012), mais l'opposition commune à la grande distribution. Il s'agit d'un espace structuré où les organisations occupent des positions déterminées en fonction des ressources qu'elles mobilisent et de leur relative autonomie vis-à-vis des mondes militants, des mondes politiques et des mondes économiques,

²⁶²Outre un positionnement stratégique et collectif reposant sur une mise à distance du champ politique et de causes militantes, les consommateurs et consommatrices séduites par ce mode de distribution souhaitent prioritairement transformer leurs contestations en critiques pratiques.

notamment des systèmes alimentaires dominants. L'emploi de cette notion vise à saisir les modèles de distribution alimentaire alternatifs à la fois dans leur globalité et leurs particularités. La thèse a montré la façon dont ces organisations contestataires se dotent de logiques, modes de fonctionnement et ressources afin d'être reconnues en tant qu'alternative crédible au sein de cet espace aux marges du secteur de la distribution alimentaire. Au-delà de ce qui les unit, en l'occurrence l'opposition aux systèmes alimentaires dominants, l'analyse de ce qui les oppose – à la fois d'un point de vue subjectif en identifiant les représentations et promesses qui en sont à l'origine et d'un point de vue pratique avec l'analyse de leurs stratégies (futurité, politique-produit, organisation productive et modalités de travail) – entamée ici, ne demande qu'à être poursuivie. L'intérêt de cette démarche de recherche est d'étudier la capacité des organisations alternatives à se doter de leurs propres règles et à produire des formes d'enclosure au sein du secteur de la distribution alimentaire, bien que chacune des organisations qui le compose soit interdépendante.

Conclusion

Bien qu'ayant été formulé à l'origine de manière à ériger une stratégie et des principes organisationnels spécifiques, le terme « supermarché coopératif et participatif » semble aujourd'hui marqué par une forme de polysémie pratique. Il masque des divergences en termes de stratégies, de différenciation vis-à-vis de la grande distribution et donc *in fine* de configurations socio-productives. L'analyse des entretiens et le traitement statistique des données ont permis de démontrer que bien que des frontières organisationnelles et symboliques soient dressées vis-à-vis d'autres solutions distributives par les dirigeants de La Louve, nombre d'organisations étudiées ne sauraient s'inscrire dans un seul et même modèle. Elles se positionnent plutôt à l'intersection, voir en hybridation, de ces différentes solutions. L'enquête qualitative et les traitements quantitatifs ont montré que le format supermarché, la diversité de gamme, l'adoption d'un statut coopératif, le recourt au salariat ou au PGI Odoo ne sont pas des objectifs partagés par l'ensemble des organisations du réseau. La classification ascendante hiérarchique issue de l'analyse des correspondances multiples a permis de distinguer trois stratégies distinctes, de la plus proche de celle des grandes et moyennes surfaces à la plus éloignée, à savoir : une stratégie « volume » et « diversité », une stratégie « précision » et « diversité » et une stratégie « précision » et « spécialisation ». Ainsi, seule une poignée des projets étudiés entend poursuivre une stratégie similaire à celle de la grande distribution et

engage un processus de standardisation – dans le sens où elle adopte et emploie des méthodes et dispositifs semblables à ceux utilisés sans la GMS – dans le sillon de l’organisation parisienne. Les divergences observées en ce qui concerne le volet productif sont finalement le reflet de positions sociopolitiques différentes quant à la manière de concevoir un potentiel d’autonomisation vis-à-vis des dynamiques dominantes et de transformations de la production, la distribution et la consommation alimentaire. Produit de compromis, les configurations socio-productives qui découlent des stratégies « précision » et « spécialisation » se rapprochent, voire se confondent, avec d’autres solutions distributives. Ce constat, pour les principales organisations du réseau, participe d’une volonté d’uniformisation d’où des discussions pour entamer un processus de labellisation et limiter ainsi l’emploi inopiné de cette dénomination par des organisations ne faisant pas la preuve d’une homologie organisationnelle. Revendiquer une opposition ou au contraire une proximité avec d’autres solutions distributives, comme Biocoop, Monépi ou DionyCoop par exemple, participe ainsi d’un travail de balisage et de production d’enclosures entre alternatives au sein du secteur de la distribution alimentaire. Bien que des similitudes soient perceptibles entre ces différents distributeurs alternatifs, tant en termes de pratiques que de représentations, leurs dirigeant·es tendent plutôt à mettre l’accent sur leurs différences et à définir des standards afin d’affirmer les singularités de leur mode de fonctionnement. Parler d’« espace des alternatives alimentaires » vise ainsi à rendre compte des positions occupées par ces différents modes de distribution alimentaire et des oppositions qui structurent leur potentiel d’autonomisation et leur capacité à « faire modèle ». Cette notion permet de rendre compte des aspects politiques et du processus de lutte qui caractérisent la définition d’un modèle de distribution alternatif, d’un point de vue interne et externe, par l’établissement de principes d’inclusion et d’exclusion visant à gagner en autonomie vis-à-vis de modalités distributives concurrentes. Ce processus peut notamment se solder par la définition d’un règlement commun, d’une charte ou encore d’un label pour circonscrire le périmètre et l’usage de la notion « supermarché coopératif et participatif ».

CONCLUSION GENERALE

Au long de ces sept chapitres, la thèse a étudié un objet quelque peu marginal, à savoir les projets de supermarché coopératif et participatif français. Sous l'angle de la standardisation, l'analyse s'est d'abord centrée sur le rapport qu'entretiennent ces formes de distribution avec le modèle dominant du secteur de la distribution alimentaire, celui de la grande distribution. Elle s'est ensuite centrée sur l'examen des standards issus de l'expérience Park Slope Food Coop en s'intéressant à leur diffusion, par l'intermédiaire des dirigeants de La Louve, et à leur réception par les personnes et les collectifs à l'origine des projets français qui se réclament de ce modèle. L'enquête a montré que les choix socio-productifs et stratégiques réalisés par les différents projets de supermarché coopératif et participatif français ne sont pas consensuels. Au contraire, les tensions au sujet de ce que devrait être et, inversement, ce que ne devrait pas être un supermarché coopératif et participatif, sont multiples. Elles se sont exprimées de deux façons, d'une part en invoquant des registres de justification de l'action plus ou moins proche de registres militants ou économiques, et d'autre part en affirmant une distance ou à l'inverse une proximité vis-à-vis d'autres modèles socio-productifs qui contestent, eux aussi, la grande distribution. Après un retour sur les différents résultats de ce travail, la conclusion revient sur les apports de cette thèse et l'intérêt manifeste de conduire une recherche interdisciplinaire pour les sciences sociales.

I. Analyser un modèle en construction : définition, diffusion, affiliation et opposition

Le modèle des supermarchés coopératifs et participatifs prend racine aux États-Unis dans un contexte de protestation socio-politique. L'expérience Park Slope Food Coop diffère des coopératives alimentaires qui existaient jusque-là. La spécificité majeure a été l'introduction d'une participation bénévole « obligatoire » des coopérateurs et coopératrices au fonctionnement du magasin. Cette thèse appréhende cette organisation, au même titre que celles qu'elle a inspirées, comme une forme collective de consommation engagée dont la principale promesse réside dans l'accessibilité sociale et économique à des produits jugés de qualité. La recherche de prix bas, par la réalisation d'économies d'échelle, est constitutive du modèle et guide la stratégie poursuivie au sein des magasins qui s'y réfèrent, en particulier La Louve,

expérience française séminale de la Park Slope Food Coop. La promesse à laquelle il est fait référence renvoie aux volontés individuelles des futurs fondateurs de La Louve qui ont à cœur de démocratiser la gastronomie. Pour permettre l'importation de ce mode de distribution, les fondateurs de La Louve ont longuement étudié le fonctionnement de la Park Slope Food Coop pour transposer ses modalités socio-productives au sein de leur magasin parisien. Le chapitre 1 prend ainsi au sérieux la subjectivité des acteurs et actrices et transcrit les représentations qui accompagnent l'importation du modèle en France : la diffusion du modèle est à la fois le produit de trajectoires individuelles et d'un environnement institutionnel favorable à la recomposition du secteur de la distribution alimentaire. En adoptant une approche sociohistorique, le chapitre 2 s'attache à présenter les conditions institutionnelles et sectorielles d'importation de ce mode de distribution en France. Dans une perspective de critique pratique, les dirigeant·es de projets de supermarché coopératif et participatif présentent ce mode de distribution comme un renouveau du mouvement coopératif du XIX^e et XX^e siècle. Ce mouvement a toutefois été marginalisé par l'arrivée de nouvelles méthodes marchandes originaires des États-Unis qui ont fait le succès des distributeurs Leclerc, Carrefour ou encore Auchan. Mais alors que la grande distribution est entrée en crise dans les années 2000, le pari des supermarchés coopératifs et participatifs a été de réconcilier les principes coopératifs historiques avec la praticité et les économies d'échelle qui caractérisent le modèle conventionnel des grandes et moyennes surfaces. La thèse ici défendue est que ce modèle alternatif ne prend pas uniquement la grande distribution comme une source de critique, mais également comme une source d'inspiration. En opposition aux thèses de « banalisation » qui se déploient souvent à propos des organisations de l'économie sociale et solidaire, l'adoption de méthodes et de configurations socio-productives semblables à celles de la grande distribution est considérée comme constitutive de la stratégie élaborée et, *in fine*, du modèle lui-même. Loin d'être une dérive en raison de l'immersion dans un secteur concurrentiel, originellement les supermarchés coopératifs et participatifs sont des formes hybrides d'organisations inspirées à la fois des coopératives de consommateurs et des grandes et moyennes surfaces. Ce double ancrage induit *ipso facto* une tension inhérente au modèle entre un volet productif poursuivant des objectifs économiques et un volet sociopolitique qui exprime des positions militantes. Le chapitre 3, par l'étude des dispositions et des trajectoires militantes et professionnelles des dirigeants et dirigeantes des projets de supermarché coopératif et participatif sur le territoire français, a permis de mettre au jour cette ambiguïté. Alors que le socialisme a été déterminant pour le mouvement coopératif, une position apolitique est ici revendiquée à l'échelle de l'organisation, au nom de l'inclusion

sociale. Pour éviter les clivages, les considérations individuelles tentent d'être écartées et une distance est majoritairement instaurée vis-à-vis des mondes militants²⁶³ et plus spécifiquement du champ politique. À l'inverse, l'enquête a permis de déceler une certaine proximité vis-à-vis des mondes économiques, et une préférence au gouvernement par les chiffres et les indicateurs de gestion. Le nombre de membres et le chiffre d'affaires étant des indicateurs clés, susciter la loyauté des coopérateurs et coopératrices ou des adhérents et adhérentes par la recherche de compromis collectifs est décisif dans la conduite du projet. La stratégie et les choix socio-productifs de ces entreprises collectives sont perpétuellement renégociés et des bifurcations organisationnelles s'observent au cours du développement de certains projets.

Alors que les dirigeants de La Louve préconisent une évolution du projet par étape jusqu'à l'ouverture d'une surface de vente supérieure à 400 m², certaines organisations perdent de vue cet objectif. Si les causes peuvent être en partie morphologiques (bassin de population ciblé, implantation ou mode de financement par exemple), elles semblent majoritairement résulter d'oppositions quant à la manière de se différencier de la grande distribution. Les chapitres 4 à 6 se sont ainsi centrés sur l'étude des composantes socio-productives du modèle, à savoir la politique-produit pour le chapitre 4, l'organisation du travail pour le chapitre 5 et l'organisation productive pour le chapitre 6. Pour ce qui est de l'offre, le modèle originel n'entend pas se distinguer de celle de ses concurrents lucratifs. En principe, un processus de conventionnalisation doit s'engager – inclure des produits premiers prix agroindustriels aux côtés des produits biologiques et locaux, majoritaires en début de projet – afin d'avoir une gamme en mesure de couvrir l'ensemble des profils de consommateurs et consommatrices. Du point de vue de la fourniture et de la logistique, l'offre provient majoritairement de plateformes ce qui permet des économies d'échelle par les volumes achetés et un gain de temps. Or ces choix en matière de politique-produit sont loin d'être consensuels. Certaines organisations préfèrent au contraire proposer une offre semblable à celle de Biocoop, décrite par ailleurs pour l'homogénéité sociale de sa clientèle, ou se fournir en direct auprès des producteurs et productrices dans une logique de circuits courts, à défaut de rechercher une efficacité logistique. Pour ce qui est du travail, le développement des projets de supermarché coopératif et participatif s'accompagne d'une forme de professionnalisation, à la fois par un processus de salarisation mais aussi par une inclinaison à la formation et à la rationalisation du travail bénévole. Le

²⁶³ À cet égard, la consommation engagée semble occuper une place particulière : outre l'existence de considérations politiques et idéologiques chez les individus, à l'échelle du collectif ce sont plutôt des arguments nutritionnels, agronomes et sanitaires qui sont mobilisés pour promouvoir la consommation de produits jugés de « qualité ».

chapitre 5 a rendu compte de la division sociale et technique du travail qui s'opère au sein de ces organisations et a montré comment les tâches sont définies, réparties, codifiées, prescrites et contrôlées dans leur exécution. Toutefois, la particularité de l'organisation du travail au sein des projets de supermarché coopératif et participatif est que les exécutant·es sont bénévoles : leur contribution est en ce sens volontaire et non subordonnée à un donneur ou une donneuse d'ordre d'où une intermédiation matérielle, scripturale et/ou technique qui se met en place pour orienter les conduites des membres en évitant l'intervention directe d'une tierce personne. Si l'organisation du travail semble assez commune au sein du réseau, l'enquête a tout de même révélé des divisions au sujet du recours au salariat. Certains projets se rapprochent de la philosophie des coopératives alimentaires autogérées, comme DionyCoop, et s'opposent à la coexistence de plusieurs statuts de travailleurs et travailleuses au sein de l'organisation, principalement pour des raisons de gouvernance. Ce mode de distribution a également été invoqué au sujet de l'organisation productive, en particulier quant à l'usage de logiciels de gestion intégrée, jugés, par certain·es dirigeant·es rencontrés, trop complexes et coûteux (financièrement et humainement). Alors que le modèle des supermarchés coopératifs et participatifs repose sur une rationalisation des modes de gestion, certains projets étudiés recherchent au contraire de la simplicité et une réduction des frais de gestion du magasin. Le chapitre 6, par l'étude de la structure relationnelle du réseau, a montré que l'usage commun de logiciels informatiques conduit à une forme d'homologie organisationnelle. En tant que dispositif de gestion, les logiciels véhiculent des normes qui participent à conformer les pratiques en fonction de certains standards. Le fait d'avoir centré l'analyse sur le triptyque produit/organisation/travail a permis de montrer les logiques de conformité, de coalition ou au contraire d'oppositions et de rivalité qui structurent ce réseau. Si le terme « supermarché coopératif et participatif » a été formulé à l'origine de manière à ériger une stratégie et des principes organisationnels spécifiques par les dirigeants de La Louve, il semble aujourd'hui marqué par une forme de polysémie pratique. Bien que des frontières organisationnelles et symboliques soient dressées vis-à-vis d'autres solutions distributives comme en témoigne l'identification de spectres au cours de la thèse, nombre d'organisations étudiées ne sauraient s'inscrire dans un seul et même modèle et se positionnent plutôt à l'intersection de ces différentes solutions. L'analyse des correspondances multiples et la réalisation d'une classification ascendante hiérarchique à partir des données recueillies et structurées au cours de l'enquête ont justement permis de mettre au jour la coexistence de plusieurs stratégies poursuivies au sein du réseau. Seule une poignée des projets étudiés entend poursuivre une

stratégie « volume » et « diversité » comme dans la grande distribution empruntant ainsi le sillon de La Louve. Les autres préfèrent suivre une stratégie « précision » en adoptant des formats commerciaux nécessitant peu (voir pas) de main-d'œuvre bénévole comme salariée, et/ou « spécialisation » en réduisant l'offre à des produits ayant des garanties environnementales et sociales, majoritairement fournies par des producteurs et productrices en direct. Ce constat, pour les principales organisations du réseau (dont La Louve, SuperQuinquin et La Cagette), participe d'une volonté d'uniformisation d'où des discussions pour entamer un processus de labellisation et limiter ainsi l'emploi inopiné de cette dénomination par des organisations ne faisant pas la preuve d'une homologie organisationnelle. Le chapitre 7 a proposé de replacer le modèle et ses frontières au sein d'un espace plus large. La notion d'« espace » est employée pour caractériser une posture de différenciation vis-à-vis de la grande distribution, aux marges du secteur de la distribution alimentaire. Produits d'oppositions et d'insatisfactions, les alternatives distributives ne sont pas étudiées seulement dans leurs particularités, mais aussi dans leur globalité comme étant la manifestation pratique de critiques individuelles et de recompositions sectorielles. C'est sur cette invitation à penser les interrelations qui caractérisent les alternatives alimentaires que s'achève la thèse.

II. Une analyse socioéconomique des organisations

Appréhender l'émergence des projets de supermarché coopératif et participatif sous l'angle de standardisation – à la fois du point de vue de l'influence du modèle dominant au sein du secteur de référence et du point de vue de la diffusion de modes de fonctionnement et de standards entre organisations alternatives se réclamant du même modèle – a permis de soulever un certain nombre de questions théoriques et méthodologiques pour les sciences sociales.

II.1. Poursuivre les choix et les réflexions engagées dans la thèse...

Si plusieurs travaux en France s'intéressent aux projets de supermarché coopératif et participatif, ils ont pour point commun d'adopter une approche monographique. La première originalité de ce travail a donc été d'appréhender l'ensemble des organisations françaises ayant adopté la dénomination « supermarché coopératif et participatif » comme une composante d'un réseau inter-organisationnel participant à l'émergence d'un nouveau mode de distribution au sein du secteur de la distribution alimentaire.

II.1.a. L'approche mésoéconomique pour penser les individus et les organisations

L'approche sectorielle adoptée a visé à la fois à identifier le modèle dominant comme étant une référence pour les organisations émergentes, à rendre compte du contexte institutionnel ayant rendu leur émergence possible et à penser les phénomènes de crise et de restructuration actuelles à partir des marges. Cette posture méso-économique s'inscrit dans une dynamique de renouvellement conceptuel et empirique de la théorie de la régulation (Boyer et al., 2023). Elle entend saisir les processus de reconfigurations et d'instabilités subséquentement aux régularités, tout en insistant sur le rôle structurant des institutions dans ces renouvellements. Alors que les organisations étudiées dans le cadre de la thèse ne sont actuellement pas en mesure d'infléchir le régime d'accumulation dominant, l'étude de leurs stratégies et modes de fonctionnement participe moins à l'appréhension des dynamiques macro-méso que des dynamiques micro-méso. La consommation et les modes de distribution sont ici vus comme des systèmes d'actions (Desjeux, 2006). Immérgé au sein du secteur de la distribution alimentaire, l'espace des alternatives (qui fait l'objet du chapitre 7) est appréhendé comme un espace d'expérimentation où se confrontent des organisations et groupes sociaux au sujet des manières de faire et de penser l'organisation de la production, des échanges et de la consommation dans une perspective critique des systèmes alimentaires dominants. Cette perspective permet notamment d'intégrer la dimension écologique – largement occultée par les travaux économiques hétérodoxes comme orthodoxes jusqu'alors – en tant que préoccupation collective qui influence les représentations et pratiques socioéconomiques. Dans un contexte où les critiques des modes de production et les risques environnementaux s'accroissent, et se conjuguent aux inégalités sociales elles aussi croissantes (Laurent, 2014), il est opportun de penser l'alimentation comme un écosystème mêlant écologie, gestion des ressources et répartition des richesses. L'agro-industrie étant particulièrement pourvoyeuse de risques environnementaux et sociaux (Devienne, 2018 ; Fouilleux & Michel, 2020), les diverses organisations alternatives émergentes et les expérimentations françaises actuelles autour d'une sécurité sociale de l'alimentation constituent ainsi de premières pistes intéressantes pour poursuivre les réflexions engagées dans la thèse.

Le choix d'adopter plusieurs échelles d'analyses (sectorielle, inter-organisationnelle, organisationnel et individuel) fait également l'originalité de ce travail et vise à alimenter les réflexions théoriques engagées par l'économie institutionnaliste où les individus et organisations sont à la fois produit et acteur de leur environnement. Si les travaux pionniers de la Théorie de la Régulation ont une dominante macroéconomique, le parti pris est de proposer

un prisme organisationnel et de contribuer à l'existence d'une théorie hétérodoxe de l'acteur (et actrice) économique (Sobel & Postel, 2006), qui gagnerait largement à dialoguer avec les travaux sociologiques. À l'opposé de la figure rationnelle du consommateur, cette thèse invite à appréhender les consommateurs et consommatrices comme des acteurs et actrices situées socialement et politiquement (Bourdieu, 1979 ; Dubuisson-Quellier, 2013). De la même manière, elle invite à appréhender l'ensemble des organisations marchandes comme des entreprises, et l'ensemble des entreprises, dont les modes de gestion ne sont pas neutres (Boussard, 2003), comme des acteurs politiques (Cordrie, 2020 ; Chanteau & Postel, 2023). Loin d'être des considérations abstraites, ces invitations sont le produit d'une démarche scientifique rigoureuse, engageant une confrontation itérative de la théorie à la réalité (Labrousse, 2006). En outre, ce travail témoigne des bénéfices à articuler des dimensions qualitatives et quantitatives à l'appui d'une pluralité d'outils et de méthodes pour rendre compte de la réalité sociale, la dernière partie de cette conclusion y reviendra. Mes perspectives de recherches s'inscrivent ainsi dans la poursuite de ces réflexions qui consistent à articuler environnement institutionnel et actions individuelles et collectives. À la fois produit et acteurs, les organisations, qu'elles soient économiques ou militantes, gagnent à être étudiées à la fois à partir de leurs marges de manœuvre, mais aussi à partir des contraintes internes (représentations, rentabilité, gouvernance, etc.) et externes (droits, réglementations, secteur de référence, etc.) qui pèsent sur elles et qui sont à l'origine de compromis institutionnalisés. Cette manière d'appréhender les organisations peut alors s'appliquer à divers objets et est particulièrement intéressante pour étudier les mutations socioéconomiques pouvant induire des inflexions et des recompositions au sein d'espaces de production : par exemple en étudiant l'émergence d'acteurs profanes sur un marché, les changements de la réglementation ou l'évolution des pratiques professionnelles suite à la création de nouvelles formations et de nouveaux métiers (comme pour l'économie circulaire par exemple).

II.1.b. Croiser les mondes économiques et les mondes militants

Plutôt que d'appréhender les mondes économiques et mondes militants comme étant en confrontation, la thèse avait pour objectif de saisir les formes de continuité qui les caractérisent (Bereni & Dubuisson-Quellier, 2020). Elle a ainsi centré l'analyse sur les projets de supermarché coopératif et participatif en les appréhendant comme des organisations de l'économie sociale et solidaire et comme étant sources de pratiques hybrides. Mêlant une fonction productive et une fonction politique (Lamarche & Richez-Battesti, 2023), ces projets

associatifs et coopératifs sont traversés par des ambiguïtés et par des conflits quant à la manière de s'opposer à la grande distribution tout en la concurrençant : la promesse qui en est à l'origine est autant une promesse de différenciation (Le Velly, 2017a), que de similitudes. Pour l'ensemble de ces raisons, ce travail s'est mis à distance des présupposés binaires des travaux et discours qui opposent alternatif et conventionnel, économie et politique ou encore marché et militantisme. À rebours de ces représentations, il s'est agi de montrer que des mouvements militants peuvent être à l'origine de nouveaux marchés et d'innovations organisationnelles, et à l'inverse que certains marchés peuvent être à l'origine de formes nouvelles de protestations. Les projets de supermarché coopératif et participatif sont des organisations à la fois marchandes et militantes qui concourent, d'une part, à renouveler les formes de contestations de manière à les populariser au-delà d'entre-soi militants, et d'autre part, à élargir l'emploi d'outils de gestion et de pratiques professionnelles dans une perspective non lucrative. Cette posture invite alors à se mettre à distance des analyses qui concluent à l'existence de formes de banalisation pour les organisations de l'économie sociale et solidaire immergées au sein de secteurs concurrentiels – ou du moins à les nuancer. Là encore, il est opportun de ne pas porter le regard uniquement sur les similitudes, mais aussi sur les oppositions franches et assumées par les collectifs à l'origine de ces organisations : soit à distinguer les éléments pouvant faire l'objet de négociation, d'emprunts et d'appropriation et ceux qui sont source d'oppositions et de différenciation. De même, les critiques étant source de renouvellement pour les entreprises capitalistes (Boltanski & Chiapello, 1999), il serait intéressant de poursuivre ce travail en analysant l'influence de ces nouvelles organisations, par les pratiques qu'elles suscitent, sur les modes de fonctionnement des entreprises lucratives du secteur de référence. Dans le cas de la distribution, alimentaire comme spécialisée, il s'agirait d'étudier les formes de renouvellements des entreprises de la grande distribution (publicité, marketing, formats de magasins, ateliers d'autoproduction, rencontres avec des professionnels, etc.) suite aux crises qu'elles rencontrent (Moati, 2011, 2018). Ces différentes réflexions engagées dans la thèse constituent autant d'axes d'analyses que de perspectives de recherche à la suite de ce travail de recherche.

Ne pas vouloir opposer de prime à bord les mondes militants et économiques dans cette thèse a été de pair avec la prise en compte des effets pervers mis en lumière par certains travaux sociologiques dans une perspective critique, sans pour autant les imputer directement aux acteurs et actrices dans la conduite de leurs projets (Chabrol et al., 2016 ; Cottin-Marx, 2016 ; Simonet, 2018). Les conséquences et dérives de leurs actions sont, le plus souvent, le produit de leurs positions et dispositions d'une part, et de leur environnement institutionnel de référence

d'autre part, plutôt que le résultat de leurs intentionnalités. Dévoiler l'origine des personnes et des organisations permet d'éclairer les pratiques et les choix opérés par les collectifs. Au-delà de l'exercice sociologique et des postulats de l'institutionnalisme historique (Labrousse et al., 2017), ce dévoilement peut également avoir un intérêt pour les personnes enquêtées elles-mêmes dans la mesure où, bien qu'ayant généralement conscience des limites de leurs actions et de leurs échecs, elles ne connaissent pas nécessairement les causes et l'origine de leurs déconvenues. Alors que dans le champ de l'économie sociale et solidaire il est courant d'opposer les travaux critiques aux travaux menés « dans l'action », la posture adoptée dans le cadre de ce travail s'est voulue hybride : à l'appui d'une vaste littérature, ces travaux, tantôt complaisants, tantôt agonistiques, ont été mobilisés conjointement en prenant au sérieux leurs postures, questionnements et résultats. Si des sujets abordés dans le cadre de ce travail (gentrification, exclusion sociale, mépris de classe, exploitation, etc.) peuvent heurter celles et ceux qui sont engagés dans les projets de supermarché coopératif et participatif, ils visent moins à mettre en doute leurs activités et convictions qu'à les aider à comprendre l'origine des contradictions qu'ils et elles affrontent et les raisons de leurs difficultés. Étant moi-même convaincue de l'intérêt de l'existence de ces organisations au sein du capitalisme – et plus largement d'organisations dont la finalité n'est pas l'accumulation –, les critiques formulées dans le cadre de ce travail n'ont rien de total. Elles ont plutôt vocation à participer à l'évolution de ces projets par la prise en compte, par les collectifs, des dérives possibles de leurs actions en dévoilant leurs causes et conséquences. Un certain équilibre a donc été recherché tout au long de la thèse pour mener cette recherche engagée, tant physiquement que politiquement, afin de participer pleinement à l'éclairage du phénomène observé tout en permettant aux premier·es intéressé·es d'avoir des éléments tangibles sur la morphologie du réseau français et des clés de lectures quant à leurs pratiques et représentations.

**

Au-delà de leur contribution pionnière à l'éclairage de l'objet particulier que constituent les projets de supermarché coopératif et participatif français – les résultats de cette recherche participent des évolutions théoriques et empiriques de la Théorie de la Régulation par une meilleure compréhension des évolutions du secteur de la distribution alimentaire. Ils défendent le caractère heuristique de ne pas opposer les mondes militants et les mondes économiques pour étudier les organisations issues de l'économie sociale et solidaire. Ils confirment les bénéfices à mêler différentes échelles d'analyse ainsi qu'une méthode mixte de recherche pour appréhender les phénomènes socio-économiques. Enfin, une autre contribution majeure de ce

travail concerne le choix de mener et d'assumer un ancrage interdisciplinaire tant du point de vue des méthodes employées que des réflexions et questionnements théoriques soulevés.

II.2. ... au-delà des frontières disciplinaires

Tantôt décriée comme sociologue par les économistes et économiste par les sociologues au cours de mon parcours universitaire, j'ai souhaité, par ce travail, me mettre à distance de la binarité que contiennent certains discours et certaines pratiques uni-disciplinaires qui ont marqué l'académisme en sciences sociales ces dernières décennies (Orléan, 2005). Au-delà de son objet, cette thèse se veut être un indice, par la pratique, de l'intérêt d'une approche interdisciplinaire pour les sciences sociales.

Éclairant des pans différents des phénomènes observés, les disciplines et théories qui en résultent gagnent à être appréhendées comme complémentaires plutôt qu'en concurrence (Laurent, 2023). Pour étudier l'émergence des projets de supermarché coopératif et participatif en France, le choix a été fait de se mettre à distance des découpages disciplinaires et méthodologiques préexistants. À la manière d'Arthur Jatteau dans sa thèse, j'ai évité en premier lieu de me demander quelle était la nature des outils, des auteurs, autrices et des concepts mobilisés : « c'est notre (en)quête intellectuelle qui nous a guidés, sans chercher à rester dans les frontières d'une discipline » (Jatteau, 2016, p.478). À ce titre, j'ai privilégié une approche par l'objet et à partir de mes observations, étonnements et interrogations de terrain, je me suis appuyée sur une large littérature en sciences sociales pour engager plusieurs pistes de compréhension et nourrir l'analyse. Cette démarche a ensuite été confrontée aux différentes réflexions au cœur de l'économie institutionnaliste et la sociologie, en particulier la sociologie économique et la sociologie du travail. La démarche interdisciplinaire conduite au cours de cette recherche n'a pas été réduite à l'emprunt de méthodes, de concepts ou d'auteurs et autrices à d'autres disciplines pour compléter l'analyse économique. Il s'est plutôt agi de faire cohabiter, dialoguer et faire participer pleinement sociologie et économie dans une approche qualifiée de « socioéconomie ».

La démarche institutionnaliste poursuivie dans le cadre de ce travail ne consiste pas à rechercher des lois générales, mais se fonde sur l'enquête pour révéler des régularités situées et étudier des manières d'organiser l'activité économique dans un espace particulier et une période donnée (Guy et al., 2023). D'un point de vue méthodologique, le choix des méthodes employées s'est fait à l'appui de l'observation exploratoire menée en amont de la recherche doctorale, et ce

indépendamment d'un ancrage disciplinaire spécifique. En conséquence, l'usage de méthodes qualitatives aux côtés de méthodes quantitatives, dans un travail de recherche inscrit (institutionnellement) en économie, vise à démontrer leur complémentarité et leur intérêt heuristique (Labarthe & Schnebelin, 2023). Les entretiens semi-directifs, et l'observation encore davantage, sont largement sous-utilisés en économie – voir absent des travaux orthodoxes qui négligent la dimension sociale des phénomènes économiques en préférant l'usage de méthodes expérimentales (Guy et al., 2023). Lorsque des entretiens sont menés, les propos des enquêté·es sont rarement considérés comme des points de vue situés dans une perspective réflexive, mais comme des outils de preuve venant conforter une hypothèse préalablement formulée ou un résultat déjà démontré. Or, les méthodes qualitatives permettent de récolter de riches matériaux et apportent une réelle valeur ajoutée : elles permettent de dépasser les discours d'affichage, d'analyser les pratiques effectives des acteurs et actrices, de mettre au jour les ambiguïtés et tensions qui traversent leurs actions et surtout de restituer l'ancrage social des discours et représentations. L'emploi de méthodes mixtes dans ce travail se veut être la preuve de l'intérêt d'appréhender les méthodes comme des « boîtes à outils » à disposition du chercheur ou de la chercheuse plutôt que de les cantonner à des disciplines ou des démarches.

L'inscription institutionnelle originelle de cette thèse en économie relevait en premier lieu d'une volonté de promouvoir le pluralisme dans cette discipline (Guy et al., 2023). Au terme de ce travail, il est également question de contribuer aux dépassements des clivages disciplinaires qui calfeutrent les sciences sociales. En mêlant plus spécifiquement sociologie et économie institutionnaliste, dans la tradition du laboratoire Clersé (Flouret et al., 2023) et à la suite d'autres chercheurs et chercheuses en sociologie économique et économie politique (Guy et al., 2023), cette thèse est un indice de l'intérêt de mener une recherche interdisciplinaire guidée par l'empirie. Qu'il s'agisse de l'alimentation, de l'écologie, de la consommation, du travail ou encore de la gestion, l'ensemble des sujets abordés dans la thèse ont découlé de l'enquête et n'ont pas été le produit d'un raisonnement disciplinaire préalable. Sans nier l'existence et l'importance de traditions disciplinaires, cet héritage ne doit pas être un frein à l'analyse, mais au contraire un moteur pour élargir le champ des connaissances et permettre une meilleure appréhension du monde social. La conduite d'une recherche interdisciplinaire dans le cadre de ce travail ne se réduit pas à l'étude d'un objet sous différents angles (une approche aussi qualifiée de multidisciplinarité) ou à l'emprunt de notions et outils périphériques

à la discipline d'inscription (Jany-Catrice & Sobel, 2014), mais consiste à croiser les questionnements qui fondent les disciplines.

Pour une meilleure compréhension des phénomènes économiques et sociaux contemporains, le décloisonnement des savoirs et des méthodes, au sens d'un dépassement – et non d'un effacement – des frontières disciplinaires est particulièrement heuristique. Et il ne s'agit pas alors uniquement de restituer des résultats empiriques : l'enjeu est bien d'adopter, de comprendre et de confronter plusieurs cadres théoriques aux ancrages disciplinaires divers pour permettre l'analyse de phénomènes complexes. Le but de cette démarche est de révéler l'existence d'enjeux théoriques parfois proches entre plusieurs disciplines de manière à les associer plutôt que de les opposer. Une seule discipline ou une seule méthode ne pouvant suffire aux chercheurs et chercheuses en sciences sociales pour décrire la réalité qu'ils et elles étudient, reconnaître leur complémentarité vise à fournir des effets de compréhension et d'intelligibilité.

Bibliographie

- Abdelsalam, Aïmane, Florian Botte, Laurent Cordonnier, Thomas Dallery, Vincent Duwicquet, Jordan Melmies, Simon Nadel, Franck van de Velde et Loïck Tange, 2022, *Un capitalisme sous perfusion : mesure, théories et effets macroéconomiques des aides publiques aux entreprises françaises*, Rapport IRES.
- Adam, Matthieu, David Sayagh et Thomas Buhler, 2023, « Changes in Cycling Practices in France During the Covid-19 Pandemic. An Illusory Reduction in Inequalities », *Journal of Transport & Health*, 32, sans pagination.
- Akrich, Madeleine, Michel Callon et Bruno Latour, 2006, *Sociologie de la traduction*, Paris, Presses des Mines.
- Albert, Anaïs, 2021, *La vie à crédit. La consommation des classes populaires à Paris (années 1880-1920)*, Paris, Éditions de la Sorbonne.
- Allain, Marie-Laure et Claire Chambolle, 2003, *Économie de la distribution*, Paris, La Découverte.
- Amemiya, Hiroko, 2011, *Du Teikei aux AMAP. Le renouveau de la vente directe de produits fermiers locaux*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes.
- Anquez, Marie-Claude, 1993, « L'offensive des hard-discounts en France », *Bulletin de l'Association de Géographes Français*, 70, pp. 248-259.
- Ansaloni, Matthieu, 2018, « Théorie de la régulation », In Colin Hay et Andy Smith (dir.), *Dictionnaire d'économie politique*, Paris, Les Presses de Sciences Po, pp. 453-465.
- Ansart, Sandrine, Amélie Artis et Virginie Monvoisin, 2014, « Les coopératives : agent de régulation au cœur du système capitaliste ? », *La Revue des Sciences de Gestion*, 269-270, pp. 111-119.
- Anteby, Michel, 2015, *L'École des patrons. Silence et morales d'entreprise à la Business School de Harvard*, Paris, Éditions de la rue d'Ulm.
- Anzalone, Guilhem, 2014, « Militer par l'action commerciale ? Biocoop et l'agriculture biologique française », *Lien social et politiques*, 72, pp. 189-208.
- Anzalone, Guilhem, 2016, « Séparer la bonne de la mauvaise concurrence : Biocoop et la distribution de produits biologiques », In Patrick Castel, Léonie Hénaut et Emmanuelle Marchal (dir.), *Faire la concurrence : retour sur un phénomène social et économique*, Paris, Presses des Mines, pp. 157-174.
- Aubry, Christine et Yuna Chiffolleau, 2009, « Le développement des circuits courts et l'agriculture péri-urbaine : histoire, évolution en cours et questions actuelles », *Innovations Agronomiques*, 5, pp. 53-67.

- Aufrère, Laura, Philippe Eynaud, Olivier Gauthier et Corinne Vercher-Chaptal, 2019, « Entreprendre en commun(s) : une étude du processus de création d'un supermarché coopératif et participatif », *Revue française de gestion*, 279, pp. 83-96.
- Avril, Christelle, Marie Cartier et Delphine Serre, 2010, *Enquêter sur le travail : concepts, méthodes, récits*, Paris, La Découverte.
- Avril, Christelle, 2014, *Les aides à domicile. Un autre monde populaire*, Paris, La Dispute.
- Bacqué, Marie-Hélène, Éric Charmes, Lydie Launay et Stéphanie Vermeersch, 2016, « Des territoires entre ascension et déclin : trajectoires sociales dans la mosaïque périurbaine », *Revue française de sociologie*, 57, pp. 681-710.
- Badot, Olivier et Jean-François Lemoine, 2014, « La ritualisation du parcours-client en magasin : perspectives théoriques et pratique managériales », In Isabelle Collin-Lachaud (dir.), *Repenser le commerce. Vers une perspective socio-culturelle de la distribution*, Caen, Éditions Management et Société, 31-50.
- Ballon, Justine, 2020, *De la multifonctionnalité des Coopératives d'Activités et d'Emploi : des modèles socioproductifs expérimentaux dans les zones grises de l'emploi et du travail*, Université Paris Cité, Thèse de sciences économiques.
- Ballon, Justine et Sylvain Celle, 2023, « Une lecture mésoéconomique d'écosystèmes coopératifs, comme leviers d'innovation sociale et de changement institutionnel », *Revue interventions économiques*, 69, sans pagination.
- Ballon, Justine, Sylvain Celle, Anne Fretel et Delphine Vallade, 2023, « Coopératives de production : quelle spécificité du rapport social d'activités coopératif à l'aune du rapport salarial ? », *Revue de la régulation*, 34, sans pagination.
- Baret, Christophe, 1994, *Espace marchand et qualification du travail dans la grande distribution : essai d'analyse sociétale*, Université Aix-Marseille 2, Thèse de sciences économiques.
- Bargel, Lucie et Xavier Dunezat, 2020, « Genre et militantisme », In Olivier Fillieule, Lilian Mathieu et Péchu Cécile (dir.), *Dictionnaire des mouvements sociaux*, Paris, Les Presses de Sciences Po, pp. 269-275.
- Battistelli, Matthieu, 2019, « Les apports contrastés de l'holocratie à la démocratie délibérative en entreprise. Une étude ethnographique dans une PME de l'Yonne. » *RIMHE*, 35, pp. 3-23.
- Beauvais, Jean-Marie, 2004, « Urbanisme commercial et voiture particulière », *Transports urbains*, 106, pp.18-24.
- Belasco, Warren, 1993, *Appetite for Change: How the Counterculture Took on the Food Industry*, Ithaca, Cornell University Press.
- Belbachir, Samira, Clémence Bienvenu, Caroline Bert Délé, Gaëlle Duchaussoy et Rahmania Mohamed-Raouf, 2013, « Vivre ensemble à Lille-Fives. Des liens sociaux à l'épreuve d'un territoire en mutation », In Marion Carrel, Paul Cary et Jean Michel Wachsberger

- (dir.), *Ségrégation et fragmentation dans les métropoles*, Villeneuve d'Ascq, Presses Universitaires du septentrion, pp. 323-344.
- Benquet, Marlène, 2011, *Les damnées de la caisse : enquête sur une grève dans un supermarché*, Paris, Éditions du Croquant.
- Benquet, Marlène, 2013, *Encaisser ! Enquête en immersion dans la grande distribution*, Paris, La Découverte.
- Benquet, Marlène, 2015, « Actionnariat et conditions de travail dans la grande distribution », In Annie Thébaud-Mony, Philippe Davezies, Laurent Vogel et Serge Volkoff (dir.), *Les risques du travail. Pour ne pas perdre sa vie à la gagner*, Paris, La Découverte, pp. 28-31.
- Benquet, Marlène et Cédric Durand, 2016, « La financiarisation de la grande distribution. Restructuration de l'actionnariat et déclin économique du groupe Carrefour (1999-2013) », *Revue française de socio-économie*, 16, pp. 37-59.
- Benquet, Marlène, Mathieu Hocquelet, Cédric Durand et Stéphanie Laguérodié, 2016, « Introduction du dossier. Les crises de la Grande Distribution », *Revue française de socio-économie*, 16, pp. 19-35.
- Bereni, Laure et Sophie Dubuisson-Quellier, 2020, « Au-delà de la confrontation : saisir la diversité des interactions entre mondes militants et mondes économiques », *Revue française de sociologie*, 61, pp. 505-529.
- Bernardeau Moreau, Denis, 2003, « La professionnalisation dans les organisations associatives. Le cas des dirigeants bénévoles de la Fédération française d'équitation », *Gérer et comprendre*, 73, pp. 55-74.
- Bernardeau Moreau, Denis et Matthieu Hély, 2007, « Transformations et inerties du bénévolat associatif sur la période 1982-2002 », *Sociologies pratiques*, 15, pp. 9-23.
- Bernstein, Ethan, John Bunch, Niko Canner et Michael Lee, 2016, « Beyond the Holacracy Hype », *Harvard Business Review*, 94, pp. 38-49.
- Béroud, Sophie, Camille Dupuy, Marcus Kahmann et Karel Yon, 2019, « Jeunes et engagements au travail. Une génération asyndicale ? », *Agora débats/jeunesses*, 82, pp. 7-25.
- Berrebi-Hoffmann, Isabelle et Valérie Boussard, 2005, « Au nom de la norme : gouvernance et outils de gestion », *Sociologies Pratiques*, 10, pp. 1-6.
- Berroir, Sandrine, Matthieu Delage, Antoine Fleury, Sylvie Fol, Marianne Guérois, Juliette Maulat, Lina Raad, Julie Vallée, 2017, « Mobilité au quotidien et ancrage local dans les espaces périurbains », *Annales de géographie*, 713, pp. 31-55.
- Berry, Michel, 1983, *Une technologie invisible. L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, Paris, Centre de recherche en gestion de l'École Polytechnique.

- Besson, Patrick, 2016, « Les ERP à l'épreuve de l'organisation », *Systèmes d'information & management*, 21, pp. 17-47.
- Bessy, Christian, 2014, « Économie des conventions et sociologie », *Revue Française de Socio-Économie*, 13, pp. 259-265.
- Bèzes, Christophe, 2013, « L'image du magasin : définition, effets, mesure et perspectives de recherche », *Management & Avenir*, 60, pp. 74-101.
- Biewener, Carole et Marie-Hélène Bacqué, 2011, « Empowerment, développement et féminisme : entre projet de transformation sociale et néolibéralisme », In Marie-Hélène Bacqué et Yves Sintomer (dir.), *La démocratie participative. Histoire et généalogie*, Paris, La Découverte, pp. 82-101.
- Billaudot, Bernard, 2002, « Formes institutionnelles et macroéconomie », In Robert Boyer (dir.), *Théorie de la régulation, l'état des savoirs*, Paris, La Découverte, pp. 207-214.
- Billows, Sebastian, 2016, « À qui profite la "concurrence" ? Modèles de concurrence et régulation de la grande distribution française (1949-1986) », *Gouvernement et action publique*, 5, pp. 69-91.
- Billows, Sebastian, 2017, « La grande distribution et ses fournisseurs. Les usages commerciaux de la loi et du contrat », *Revue française de socio-économie*, 19, pp. 177-195.
- Blanc, Jérôme, 2015, « Contester par projet. Le cas des monnaies locales associatives », *La revue de la régulation*, 18, sans pagination.
- Blanchard, Marianne, 2019, « Modalités de recrutement et hiérarchisation des écoles supérieures de commerce en France (1970-1990) », *Sociologie*, 10, pp. 187-193.
- Blin, Alexia, 2019, « "Il ne suffit pas d'être un bon client" coopératives et société de consommation dans le midwest des États-Unis (1917-1940) », *Le mouvement social*, 266, pp. 13-27.
- Bodet, Catherine et Thomas Lamarche, 2020, « Des coopératives de travail du XIXe siècle aux CAE et aux Scic : les coopératives comme espace méso critique », *RECMA*, 358, pp. 72-86.
- Boltanski, Luc et Eve Chiapello, 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- Boltanski, Luc et Laurent Thévenot, 1991, *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard.
- Bondue, Jean-Pierre, 1989, « La crise du commerce de proximité à succursales : le cas des magasins COOP dans le Nord-Pas-de-Calais », *Hommes et Terres du Nord*, 1, pp. 59-67.
- Borsenberger, Claire et Nicolas Doisy, 2006, « Les relations commerciales entre fournisseurs et distributeurs », *Économie & prévision*, 175/176, pp. 189-195.
- Bory, Anne, 2013, « Le bénévolat d'entreprise en France : une rencontre du privé et du public sous influences étasuniennes », *Travail et emploi*, 133, pp. 53-62.

- Bory, Anne et Maud Simonet, 2016, « Le prix de la citoyenneté », In Matthieu Hély et Maud Simonet (dir.), *Le travail associatif*, Nanterre, Presses Universitaires de Paris Nanterre, pp. 97-110.
- Bossuat, Gérard, 1999, « Le plan Marshall dans la modernisation de la France », In Serge Bernstein (dir.), *L'année 1947*, Paris, Les Presses de Sciences Po, pp. 45-73.
- Bosvieux-Onyekwelu, Charles, 2020, « Profit, temps d'emploi et plus-value morale : le travail pro bono dans les multinationales du droit en France », *Socio-économie du travail*, 6, pp. 187-212.
- Bourdieu, Pierre, 1979, *La Distinction. Critique sociale du jugement*, Paris, Éditions de Minuit.
- Bourdieu, Pierre, 1980, « Le capital social, notes provisoires », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 31, pp. 2-3.
- Boussard, Valérie, 2001, « Quand les règles s'incarnent. L'exemple des indicateurs prégnants », *Sociologie du travail*, 43, pp. 533-551.
- Boussard, Valérie, 2008, *Sociologie de la gestion. Les faiseurs de performance*, Paris, Belin.
- Boussard, Valérie et Salvatore Maugeri, 2003, *Du politique dans les organisations. Sociologie des dispositifs de gestion*, Paris, L'Harmattan.
- Boutry, Ornella et Marie Ferru, 2016, « Apports de la méthode mixte pour une analyse globale de la durabilité des circuits courts », *Développement Durable et Territoires*, 7, sans pagination.
- Boyer, Philippe et Amandine Hourt, 2018, « L'évaluation des coûts et des marges dans les rayons alimentaires », *La lettre de l'observatoire de la formation des prix et des marges*, 15, pp. 1-6.
- Boyer, Robert, 2003, « Les institutions dans la théorie de la régulation », *Cahiers d'économie politique*, 44, pp. 79-101.
- Boyer, Robert, 2015, *Économie politique des capitalismes, théorie de la régulation et des crises*. Paris, La Découverte.
- Boyer, Robert, Jean-Pierre Chanteau, Agnès Labrousse et Thomas Lamarche (dir.), 2023, *Théorie de la régulation, un nouvel état des savoirs*, Paris, Dunod.
- Chabrol, Marie, Anaïs Collet, Lydie Launay, Matthieu Giroud, Max Rousseau et Hovig Ter Minassian, 2016, *Gentrifications*, Paris, Éditions Amsterdam.
- Boyer, Robert et Michel Freyssenet, 2000, *Les modèles productifs*, Paris, La Découverte.
- Boyer, Robert et Yves Saillard, 2002, *Théorie de la régulation. L'état des savoirs*, Paris, La Découverte.
- Bréchet, Jean-Pierre et Alain Desreumaux, 2005, « Le projet au fondement de l'action collective », *Sociologies pratiques*, 10, pp. 123-136.
- Bréchet, Jean-Pierre et Alain Desreumaux, 2010, « Agir projectif, action collective et autonomie », *Management international*, 14, pp. 11-21.

- Bret, Hugo, 2020, « Se dépenser et se préserver. Éboueurs et balayeurs du secteur public », *Travail, genre et sociétés*, 43, pp. 51-66.
- Brodiez, Axelle, 2006, *Le secours populaire français 1945-2000. Du communisme à l'humanitaire*, Paris, Les Presses de Sciences Po.
- Buck, John et Gerard Endenburg, 2003, *The Creative Force of Self-Organization*, Rotterdam, Sociocratic Center.
- Cadiou, Pierre, André Lefèbvre et Jan Dessau, 1975, *L'Agriculture biologique en France : écologie ou mythologie*, Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble.
- Cadiou, Stéphane, 2015, « La défense du “commerce de proximité” dans les villes : action collective et enjeux d'échelles », In Anne Clerval, Antoine Fleury, Julien Rebotier et Serge Weber (dir.), *Espace et rapports sociaux de domination*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, pp. 165-175.
- Caenen, Yann, Claire Decondé, Danielle Jabot, Corinne Martinez, Samira Ouardi, Pierre Eloy et Lucas Jouny, 2017, « Une mosaïque sociale propre à Paris », *INSEE analyse Île de France*, 53, pp. 1-4.
- Callon, Michel et Fabian Muniesa, 2013, « La performativité des sciences économiques », In François Vatin et Philippe Steiner (dir.), *Traité de sociologie économique*, Paris, Presses Universitaires de France, pp. 281-316.
- Carluer-Lossouarn, Frédéric, 2007, *L'aventure des premiers supermarchés. La révolution qui a changé la vie des Français*, Paris, Linéaires, du Bois Baudry.
- Carpenter, Julier et Loretta Lees, 1995, « Gentrification in New York, London and Paris: An International Comparison », *International Journal of Urban and Regional Research*, 19, pp. 286-303.
- Cary, Paul, 2019, « Consommer autrement... sans changer les institutions. L'exemple d'une coopérative de consommateurs lilloise », *Géographie, économie, société*, 21, pp. 231-250.
- Cary, Paul et Antonio Delfini, 2019, « La gentrification, stop ou encore ? Indétermination des processus urbains dans le quartier de Fives (Lille) », *L'Homme & la Société*, 211, pp. 155-181.
- Celle, Sylvain, 2020, *La dynamique démocratique de l'économie sociale : une approche institutionnaliste de l'émergence et de l'évolution historique des organisations de l'économie sociale dans le capitalisme en France (1790-2020)*, Université de Lille, Thèse de doctorat en sciences économiques.
- Celle, Sylvain et Anne Fretel, 2018, « Quelle capacité de régulation de l'entreprise coopérative comme forme d'entreprise sociale ? Retour historique sur quelques conceptualisations théoriques », *Marché et organisation*, 31, pp. 21-39.
- Chabault, Vincent, 2020, *Éloge du magasin. Contre l'amazonisation*, Paris, Gallimard.

- Chabrol, Marie, 2011, *De nouvelles formes de gentrification ? Dynamiques résidentielles et commerciales à Château-Rouge (Paris)*, Université de Poitiers, Thèse de doctorat en géographie.
- Chabrol, Marie, Anaïs Collet, Lydie Launay, Matthieu Giroud, Max Rousseau et Hovig Ter Minassian, 2016, *Gentrifications*, Paris, Éditions Amsterdam.
- Chamborebon, Jean-Claude et Madeleine Lemaire, 1970, « Proximité spatiale et distance sociale dans les grands ensembles », *Revue française de sociologie*, 11, pp. 3-33.
- Chanteau, Jean-Pierre, 2017, « Théorie de la régulation, régulations, “régulationnistes” : éléments de méthodes et conditions d’une communauté Épistémique », *Cahiers d’économie politique*, 72, pp. 69-113.
- Chanteau, Jean-Pierre et Nicolas Postel, 2023, « Conceptualiser l’entreprise dans la théorie de la régulation », In Robert Boyer, Jean-Pierre Chanteau, Agnès Labrousse et Thomas Lamarche (dir.), *Théorie de la régulation, un nouvel état des savoirs*, Paris, Dunod, pp. 504-513.
- Chatriot, Alain et Marie-Emmanuelle Chessel, 2006, « L’histoire de la distribution : un chantier inachevé », *Histoire, économie & société*, 25, pp.67-82.
- Chauvin, Sébastien, 2007, « Le “worker center” et ses spectres : les conditions d’une mobilisation collective des travailleurs précaires à Chicago », *Sociologies pratiques*, 15, pp.41-54.
- Chavance, Bernard, 2007, *L’économie institutionnelle*, Paris, La Découverte.
- Chessel, Marie-Emmanuelle, 2003, « Aux origines de la consommation engagée : la ligue sociale d’acheteurs (1902-1914) », *Vingtième Siècle. Revue d’histoire*, 77, pp. 95-108.
- Chessel, Marie-Emmanuelle, 2012, *Histoire de la consommation*, Paris, La Découverte.
- Chiffolleau, Yuna, 2019, *Les circuits courts alimentaires, entre marché et innovation sociale*, Toulouse, Erès.
- Cibois, Philippe, 2014, *Les méthodes d’enquêtes*, Paris, ENS Éditions.
- Clark Davis, Joshua, 2017, *From Head Shops to Whole Foods*, Columbia, Columbia University Press.
- Cochoy, Franck et Catherine Grandclément, 2006, « Histoires du chariot de supermarché, ou comment emboîter le pas de la consommation de masse », *Vingtième Siècle. Revue d’histoire*, 91, pp. 77-93.
- Cocq, Mathieu, 2018, « Constitution et exploitation du capital communautaire. Le travail des streamers sur la plateforme Twitch », *La Nouvelle Revue du Travail*, 13, sans pagination.
- Colla, Enrico, 2001, *La grande distribution européenne. Nouvelles stratégies de différenciation et de croissance internationale*, Paris, Vuibert.

- Colla, Enrico, 2018, « Risques, options, stratégies et perspectives du commerce face aux défis du développement durable », In Philippe Moati (dir.), *(Dé)penser la consommation*, Caen, Éditions Management et Société, pp. 41-61.
- Collectif Degeyter, 2017, *Sociologie de Lille*, Paris, La Découverte.
- Collectif Rosa Bonheur, 2017, « Des “inactives” très productives. Le travail de subsistance des femmes de classes populaires », *Tracés*, 32, pp. 91-110.
- Collectif Samson, Sylvain Celle, Thomas Chevallier et Vianney Schlegel, 2019, « Consommateurs, coopérateurs et socialistes ? L’Union de Lille (1892-1914) », *Le Mouvement Social*, 266, pp. 29-48.
- Collin-Lachaud, Isabelle, 2014, *Repenser le commerce, vers une perspective socio-culturelle de la distribution*, Caen, Éditions Management et Société.
- Convert, Bernard, Florence Jany-Catrice et Richard Sobel, 2008, « Éditorial. Prouver le mouvement en marchant. Contexte, enjeux et ambitions de la RFSE », *Revue française de socio-économie*, 1, pp. 3-7.
- Cordrie, Benjamin, 2020, *L’entreprise, acteur politique. Une analyse institutionnaliste d’un compromis : la troisième révolution industrielle en Hauts-de-France*, Université de Lille, Thèse de sciences économiques.
- Correia, Mickaël, 2018, « L’envers des friches culturelles. Quand l’attelage public-privé fabrique la gentrification », *Revue du Crieur*, 11, pp. 52-67.
- Coriat, Benjamin, 2025, *Le retour des communs, la crise de l’idéologie propriétaire*, Paris, Les Liens Qui Libèrent.
- Cottureau, Alain et Moktar Mohatar Marzok, 2012, *Une famille andalouse. Ethnocomptabilité d’une économie invisible*, Paris, Bouchene.
- Cottin-Marx, Simon, 2016, *Professionnaliser et « marchandiser » (et inversement) : quand l’État accompagne les associations employeuses*, Université de Paris-Est, Thèse de doctorat en sociologie.
- Cottin-Marx, Simon, 2017, « Les associations au service des politiques de l’emploi : genèse du dispositif local d’accompagnement », *Revue française d’administration publique*, 163, pp. 557-570.
- Cottin-Marx, Simon, 2019, *Sociologie du monde associatif*, Paris, La Découverte.
- Cottin-Marx, Simon, 2021, *C’est pour la bonne cause ! Les désillusions du travail associatif*, Ivry-sur-Seine, Éditions de l’Atelier.
- Cottin-Marx, Simon, Matthieu Hély, Gilles Jeannot et Maud Simonet, 2017, « Introduction. La recomposition des relations entre l’État et les associations : désengagements et réengagements », *Revue française d’administration publique*, 163, pp. 463-476.
- Couronné, Julie, Camille Dupuy, François Sarfati et Jules Simha, 2021, « Entrées dans la matrice. La professionnalisation des études au prisme des activités extra-universitaires », *Formation emploi*, 156, pp. 95-114.

- Coutrot, Thomas, 1999, *Critique de l'organisation du travail*, Paris, La Découverte.
- Cristofalo, Paula, 2008, « Les missions de productivité dans les années 1950 : une tentative pour importer en France une fonction d'expertise syndicale », *Travail et emploi*, 116, pp. 69-81.
- Dardot, Pierre et Christian Laval, 2014, *Commun, essai sur la révolution au XXI^e siècle*, Paris, La Découverte.
- Darmon, Muriel, 2010, « Surveiller et maigrir. Sociologie des modes de contrainte dans un groupe commercial d'amaigrissement », *Revue d'Études en Agriculture et Environnement*, 91, pp. 209-228.
- Daumas, Jean-Claude, 2006a, « Consommation de masse et grande distribution : une révolution permanente (1957-2005) », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, 91, pp. 57-76.
- Daumas, Jean-Claude, 2006b, « L'invention des usines à vendre. Carrefour et la révolution de l'hypermarché », *Réseaux*, 135/136, pp. 59-91.
- Daumas, Jean-Claude, 2018, « Les Trente Glorieuses ou le bonheur par la consommation », *Revue projet*, 367, pp. 6-13.
- Daumas, Jean-Claude, 2020, *Les révolutions du commerce, France, XVIII^e-XXI^e siècle*, Besançon, Presses Universitaires de Franche-Comté.
- De Sardan, Olivier, 2000, « Le "je" méthodologique. Implication et explicitation dans l'enquête de terrain », *Revue française de sociologie*, 41, pp. 417-445.
- De Terssac, Gilbert, 2003, *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*, Paris, La Découverte.
- Dee Povitz, Lana, 2019, « Life is with People: Community and Cooperation in the Park Slope Food Coop » In Lana Dee Povitz (dir.), *Stirrings: How Activist New Yorkers Ignited a Movement for Food Justice*, Chapel Hill, University of North Carolina Press, pp. 87-125.
- Dee Povitz, Lana, 2020, « Nourishing Progressive Ideals in Dark Ages: Boycotts at the Park Slope Food Coop in the 1970s », *Social History*, 53, pp. 373-398.
- Delpal, Franck et Georges Hatchuel, 2007, « La consommation engagée s'affirme comme une tendance durable », *CREDOC consommation et modes de vie*, 201, pp. 1-4.
- Delfini, Antonio, 2017, *La ville conflictuelle : luttes pour le logement et transformations des quartiers populaires, le faubourg de Fives à Lille (1969-2016)*, Université de Lille, Thèse de doctorat en sociologie.
- Delphy, Christine et Diana Léonard, 2019, *L'exploitation domestique*, Paris, Syllepse.
- Deltour, François, Mehdi Farajallah et Lethiais Virginie, 2014, « L'équipement des PME en système ERP : une adoption guidée par les priorités stratégiques ? », *Management International*, 18, pp. 155-168.
- Dementhon, Denis et Christian Sautter, 2016, « Favoriser la diffusion de l'esprit entrepreneurial », *Le journal de l'école de Paris du management*, 120, pp. 30-36.

- Demoustier, Danièle, 2001, *L'économie sociale et solidaire. S'associer pour entreprendre autrement*, Paris, La Découverte.
- Desjeux, Dominique, 2006, *La consommation*, Paris, Presse Universitaire de France.
- Desjeux, Dominique et Philippe Moati, 2016, *Consommations émergentes. La fin d'une société de consommation ?*, Lormont, Le Bord de l'Eau.
- Desreumaux, Alain, 2013, « Entreprise », In Nicolas Postel et Richard Sobel (dir.), *Dictionnaire critique de la RSE*, Villeneuve d'Ascq, Presses Universitaires du Septentrion, pp. 172-177.
- Desrosières, Alain, 1993, *La politique des grands nombres. Histoire de la raison statistique*, Paris, La Découverte.
- Devienne, Sophie, 2018, « Chapitre 1. Les révolutions agricoles contemporaines en France », In Gérard Chouquer et Marie-Claude (dir.), *Les mutations récentes du foncier et des agricultures en Europe*, Besançon, Presses Universitaires de France-Compté, pp. 25-52.
- De-Vos, Élodie et Line Leroux, 2023, « La Métropole européenne de Lille : un quart des emplois de la région. Territoires des Hauts-de-France », INSEE flash Hauts-de-France, 147, pp. 1-2.
- Diaz Pedregal, Virginie, 2007, *Le commerce équitable dans la France contemporaine*, Paris, L'Harmattan.
- DiMaggio, Paul et Walter W. Powell, 1983, « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, 48, pp.147-160.
- Doherty, Bob et Sophi Tranchell, 2007, « “Radical Mainstreaming” of Fairtrade: The Case of The Day Chocolate Company », *Equal Opportunities International*, 7, pp. 693-711.
- Dohet, Julien, 2018, « Le mouvement coopératif : histoire, questions et renouveau », *CRISP*, 2370-2371, pp. 5-58.
- Drapéri, Jean-François, 2011, *L'Économie sociale et solidaire : une réponse à la crise ? Capitalisme, territoire et démocratie*, Paris, Dunod.
- Drapéri, Jean-François, 2012, *La République Coopérative : théorie des pratiques coopératives au XIXe et XXe siècle*, Paris, Éditions Larcier.
- Dreyfus, Michel, 2014, « L'Internationale des coopérateurs (1896-1914) », *Cahiers Jaurès*, 212-213, pp. 105-117.
- du Tertre, Christian, 2002, « La dimension sectorielle de la régulation », In Robert Boyer (dir.), *Théorie de la régulation, l'état des savoirs*, Paris, La Découverte, pp. 313-322.
- du Tertre, Christian, 2013, « Travail, “rapport salarial” et théorie de la régulation : apports et limites », *Travailler*, 29, pp. 17-28.
- Dubuisson-Quellier, Sophie, 2009, *La consommation engagée*, Paris, Les Presses de Sciences Po.

- Dubuisson-Quellier, Sophie, 2013a, « La consommation comme pratique sociale », In Philippe Steiner, & François Vatin (dir.), *Traité de sociologie économique*, Paris, Presse Universitaire de France, pp. 749-798.
- Dubuisson-Quellier, Sophie, 2013b, « Le prestataire, le client et le consommateur », In Michel Callon (dir.), *Sociologie des agencements marchands, textes choisis*, Paris, Presses des mines, pp. 93-115.
- Dubuisson-Quellier, Sophie, 2013c, « Pluralité des figures de la consommation responsable », *Après-demain*, 25, pp. 31-32.
- Dubuisson-Quellier, Sophie, 2016, *Gouverner les conduites*, Paris, Les Presses de Sciences Po.
- Dubuisson-Quellier, Sophie et Claire Lamine, 2004, « Faire le marché autrement. L'abonnement à un panier de fruits et de légumes comme forme d'engagement politique des consommateurs », *Sciences de la Société*, 62, pp. 144-167.
- Dujarier, Marie-Anne, 2014, *Le travail du consommateur. De Mac Do à eBay : comment nous coproduisons ce que nous achetons*, Paris, La Découverte.
- Dujarier, Marie-Anne, 2018, « Qu'est-ce que le travail ? », In Pierre Musso et Alain Supiot (dir.), *Qu'est-ce qu'un régime de travail réellement humain ?*, Paris, Hermann, pp. 41-52.
- Dunezat, Xavier, 2011, « Travail militant et/ou travail sociologique ? Faire de la sociologie des mouvements sociaux en militant », In Delphine Naudier et Maud Simonet (dir.), *Des sociologues sans qualités ?*, Paris, La Découverte, pp. 80-97.
- Dupuit, Élodie, 2023, « Les figures du militantisme environnemental périurbain. Un engagement, plusieurs logiques d'action », *Espaces et sociétés*, 188, pp. 75-91.
- Durkheim, Émile, 2013 [1895], *Les règles de la méthode sociologique*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Duverger, Timothée, 2023, *L'économie sociale et solidaire*, Paris, La Découverte.
- El Karmouni, Hajar, 2017, *Le travail du consommateur pour la mise en place d'une alternative : cas du supermarché coopératif La Louve*, Université Paris-Est, Thèse de doctorat en science de gestion et management.
- El Karmouni, Hajar et Muriel Prévot-Carpentier, 2016, « L'idéal coopératif dans une organisation contemporaine : le cas de la coopérative La Louve », *RECMA*, 340, pp. 78-90.
- El Karmouni, Hajar et Muriel Prévot-Carpentier, 2018, « Coopérateur, consommateur, travailleur : l'individu en tension », In Amina Bécheur, Pénélope Codello et Pascale Château Terrisse (dir.), *Gestion des Entreprises Sociales et Solidaires*, Caen, Éditions Management et Société, pp. 203-215.
- Eliasoph, Nina, 2011, *Making Volunteers: Civic Life After Welfare's End*, Oxford, Princeton University Press.

- Eloire, Fabien, Elise Penalva Icher et Emmanuel Lazega, 2011, « Application de l'analyse des réseaux complets à l'échelle interorganisationnelle, apports et limites », *Terrains & travaux*, 19, pp.77-98.
- Emin, Sandrine et Gérôme Guibert, 2009, « Mise en œuvre des sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) dans le secteur culturel. Diversités entrepreneuriales et difficultés managériales », *Innovations*, 30, pp. 71-97.
- Enjolras, Bernard, 1996, « Associations et isomorphisme institutionnel », *Revue internationale de l'économie sociale*, 261, pp. 69-76.
- Eymard-Duvernay, François, 2002, « Pour un programme d'économie institutionnaliste », *Revue économique*, 53, pp. 325-336.
- Favre, Pierre, 2005, *Comprendre le monde pour le changer*, Paris, Presses de Sciences Po.
- Filleule, Olivier et Nonna Mayer, 2001, « Devenirs militants », *Revue française de science politique*, 51, pp. 19-25.
- Filleule, Olivier, Philippe Blanchard, Eric Agrikoliansky, Marko Bandler, Florence Passy et Isabelle Sommier, 2004, « L'altermondialisation en réseaux. Trajectoires militantes, multipositionnalité et formes de l'engagement : les participants du contre-sommet du G8 d'Évian », *Politix*, 68, pp. 13-48.
- Flahault, Erika et Muriel Tabariés, 2013, « Les dirigeants bénévoles des associations : une lente évolution », In Viviane Tchernonog (dir.), *Le Paysage associatif français*, Paris, Dalloz, pp. 83-114.
- Flouret, Anne-Sophie, Florence Jany-Catrice et Clotilde Lemarchant, 2023, « Une socio-histoire d'un laboratoire de sciences sociales français. Le cas du Clersé, unité mixte de recherche 8019 », *Histoire de la recherche contemporaine*, [Article en prépublication].
- Foucault, Michel, 1993, *Surveiller et punir*, Paris, Gallimard.
- Fouilleux, Eve et Laura Michel (dir.), 2020, *Quand l'alimentation de fait politique(s)*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes.
- Jany-Catrice, Florence & Richard Sobel, 2014, « Économie et (autres) sciences sociales : disciplines et indisciplines » *Revue Française de Socio-Économie*, 13, pp 203-206.
- Fourastié, Jean, 1979, *Les Trente Glorieuses, ou la révolution invisible de 1946 à 1975*, Paris, Fayard.
- Franck, Louis, 1979, *Les prix*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Frère, Bruno, 2009, *Le nouvel esprit solidaire*, Paris, Desclée De Brouwer.
- Gadrey, Jean, 2003, *Socio-économie des services*, Paris, La Découverte.
- Gadrey, Jean, Florence Jany-Catrice et Thierry Ribault, 1999, *France, Japon, États-Unis : l'emploi en détail. Essai de socioéconomie comparative*, Paris, Presses Universitaires de France.

- Galluzzo, Anthony, 2020, *La fabrique du consommateur, une histoire de la société marchande*, Paris, Zones.
- Gardes, Cyrine, 2022, *Essentiel·les et invisibles ? Classes populaires au travail en temps de pandémie*, Vulaines sur Seine, Éditions du Croquant.
- Gardes, Delphine, 2009, « Le bénévolat, un “véritable” travail ? Aspects juridiques », *Empan*, 74, pp.136-140.
- Gardin, Laurent, 2006, *Les initiatives solidaires. La réciprocité face au marché et à l'État*, Ramonville Saint-Agne, Erès.
- Gaussel, Georges, 1932, « Recherche sur la distribution des denrées d'épicerie par le commerce privé et par les coopératives », *Revue d'économie politique*, 46, pp. 1558-1567.
- Gauthier, Olivier, Laure Léglise, Alban Ouahab, Emilie Lanciano et Frédéric Dufrays, 2019, « Food Coop (2016) - Tom Boothe », *M@n@gement*, 22, pp. 671-702.
- Gilbert, Patrick, Ann-Charlotte Teglborg et Nathalie Raulet-Croset, « L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif ? », *Gérer et Comprendre*, 127, pp. 38-49.
- Gislain, Jean-Jacques, 2002, « Causalité institutionnelle : la futurité chez J.R. Commons », *Économie et institutions*, 1, pp. 47-66.
- Glémain, Pascal et Emmanuel Bioteau, 2015, *Entreprises solidaires : l'économie sociale et solidaire en question(s)*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.
- Goodman, David et Michael Watts, 1997, *Globalising Food. Agrarian Questions and Global Restructuring*, Londres, Routledge.
- Gourgues, Guillaume, 2020, « Démocratie participative », In Romain Pasquier (dir.), *Dictionnaire des politiques territoriales*, Paris, Les Presses de Sciences Po, pp. 141-147.
- Gourgues, Guillaume et Sébastien Segas, 2021, « La démocratie participative : entre techniques de gouvernement et pratiques sauvages », In Thomas Frinault (dir.), *Nouvelle sociologie politique de la France*, Paris, Armand Colin, pp. 137-150.
- Grassart, Clotilde, 2019, *La consommation, un enjeu de mobilisation sociale au sein d'une coopérative contemporaine. Le cas de SuperQuinquin à Lille Fives*, Université de Lille, Mémoire de master 1 en sciences économiques.
- Grassart, Clotilde, 2023, « Les supermarchés coopératifs et participatifs, un modèle socio-productif émergent ? », *Revue de la régulation*, 34, sans pagination.
- Grudgings, Nick, Susan Hughes et Alex Hagen-Zanker, 2021, « The Comparison and Interaction of Age and Gender Effects on Cycling Mode-Share: An Analysis of Commuting in England and Wales », *Journal of Transport & Health*, 20, sans pagination.
- Guérin, Francis et Hédia Zannad, 2019, « Que signifie professionnaliser ? École de commerce versus école d'ingénieurs », *Formation emploi*, 145, pp. 29-51.

- Guillo, Pierre-Alain, 2008, « Les stratégies d'expansion dans la distribution : le cas des maxidiscompteurs en France », *Décisions Marketing*, 50, pp.7-18.
- Guy, Yann, Anaïs Henneguelle et Emmanuelle Puissant, 2023, *Grand manuel d'économie politique*, Paris, Dunod.
- Halasz, Judith, 2018, « The Super-Gentrification of Park Slope, Brooklyn », *Urban Geography*, 39, pp. 1366-1390.
- Halbwachs, Maurice, 1912, *La classe ouvrière et les niveaux de vie*, Paris, Alcan.
- Hardy, Alicia, 2021, *Entre-soi et mixité sociale au supermarché coopératif : l'exemple de la Cagette de Montpellier*, Université Paul Valéry, Montpellier 3, Mémoire de Sciences Humaines et Sociales.
- Harribey, Jean-Marie, 1998, « Travail, emploi, activité : essai de clarification de quelques concepts », *Économies et Sociétés*, 20, pp. 5-59.
- Havard Duclos, Bénédicte et Sandrine Nicourd, 2005, *Pourquoi s'engager ? Bénévoles et militants dans les organisations de solidarité*, Paris, Payot et Rivages.
- Hély, Matthieu, 2009, *Les métamorphoses du monde associatif*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Héran, François, 1998, « Un monde sélectif : les associations », *Économie et Statistique*, 208, pp. 17-31.
- Hirschman, Albert Otto, 2011, *Exit, Voice, Loyalty. Défection et prise de parole*, Bruxelles, Éditions de l'Université de Bruxelles.
- Hollandts, Xavier, 2021, *Gouverner les coopératives agricoles*, Versailles, Éditions Quæ.
- Horn, François, 2007, *L'économie des logiciels*, Paris, La Découverte.
- Hughes, Everett, 1996, *Le regard sociologique. Essais choisis*, Paris, Éditions de l'École des hautes études en sciences sociales.
- Ion, Jacques, 1997, *La fin des militants*, Ivry-sur-Seine, Éditions de l'Atelier.
- Ion, Jacques, Franguiadakis Spyros et Pascal Viot, 2005, *Militer aujourd'hui*, Paris, Cevipof/Autrement.
- Jacques, Tristan, 2017, « L'américanisation du commerce français au début des années 1960. Bernardo Trujillo et les séminaires Modern Merchant Methods », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, 134, pp.131-145.
- Jacques, Tristan, 2016, « Refus de vente interdit ! Quand la politique de la concurrence œuvre à la réforme de la distribution », *Gouvernement et action publique*, 5, pp. 47-67.
- Jany-Catrice, Florence, 2006, *Socio-économie du travail et de l'emploi dans les services : le cas des « services à la personne »*, Université de Lille, Rapport d'Habilitation à Diriger des Recherches.
- Jany-Catrice, Florence, 2012, *La performance totale : nouvel esprit du capitalisme ?*, Villeneuve d'Ascq, Presses Universitaires du Septentrion.

- Jany-Catrice, Florence, 2019, « Transformations de long terme dans l'évaluation des politiques publiques. D'une planification politique à une légitimation scientifique », *Actuel Marx*, 65, pp. 67-80.
- Jany-Catrice, Florence et Dominique Méda, 2022, *Faut-il attendre la croissance ?*, Paris, La Documentation Française.
- Jatteau, Arthur, 2016, *Faire preuve par le chiffre ? Le cas des expérimentations aléatoires en économie*, Université Paris-Saclay, Thèse de sciences économiques.
- Jochowitz, Eve, 2001, « Edible Activism: Food, Commerce, and the Moral Order at the Park Slope Food Coop », *Gastronomica*, 4, pp. 56-63.
- Jounin, Nicolas, 2008, *Chantier interdit au public. Enquête parmi les travailleurs du bâtiment*, Paris, La Découverte.
- Jounin, Nicolas, 2021, *Le caché de la Poste. Enquête sur l'organisation du travail des facteurs*, Paris, La Découverte.
- Kergoat, Danièle, 2012, *Se battre, disent-elles...*, Paris, La Dispute.
- Krinsky, John et Maud Simonet, 2012, « Dénis de travail : l'invisibilisation du travail aujourd'hui. Introduction », *Sociétés contemporaines*, 87, pp. 5-23.
- Labarthe, Pierre & Éléonore Schnebelin, 2023, « Apports des méthodes mixtes à la théorie de la régulation », In Robert Boyer, Jean-Pierre Chanteau, Agnès Labrousse et Thomas Lamarche (dir.), *Théorie de la régulation, un nouvel état des savoirs*, Paris, Dunod, pp. 195-202.
- Labrousse, Agnès, 2006, « Éléments pour un institutionnalisme méthodologique : autonomie, variation d'échelle, réflexivité et abduction », *Économie et institutions*, 8, pp. 5-53.
- Labrousse, Agnès, Julien Vercueil, Jean-Pierre Chanteau, Pascal Grouiez, Thomas Lamarche, Sandrine Michel et Martino Nieddu, 2017, « Ce qu'une théorie économique historicisée veut dire. Retour sur les méthodes de trois générations d'institutionnalisme », *Revue de philosophie économique*, 18, pp. 153-184.
- Lahire, Bernard, 1998, *L'homme pluriel*, Paris, Nathan.
- Lamarche, Thomas, Pascal Grouiez, Martino Nieddu, Jean-Pierre Chanteau, Agnès Labrousse, Sandrine Michel et Julien Vercueil, 2021, « Saisir les processus méso : une approche régulationniste », *Économie appliquée*, 1, pp. 13-49.
- Lamarche, Thomas et Nadine Richez-Battesti, 2023, « Produire est politique : les coopératives, levier de transformation », *Revue de la régulation*, 34, sans pagination.
- Lambelet, Alexandre, 2014, *Des âgés en AG. Sociologie des organisations de défense des retraités*, Lausanne, Éditions Antipodes.
- Lamine, Claire, 2008, *Les intermittents du bio*, Paris, Éditions Quae.
- Lardeux, Laurent et Vincent Tiberj, 2021, *Génération désenchantée ? Jeunes et démocratie*, Paris, La Documentation française.

- Larue, Rémi et Djibril Maïga, 2017, « Un îlot coopératif », *Ballast*, 6, pp. 22-29.
- Laufer, Jacqueline, 2004, « Femmes et carrières : la question du plafond de verre », *Revue française de gestion*, 151, pp. 117-128.
- Laurent, Catherine, 2023, « Pluralisme scientifique et interdisciplinarité », In Robert Boyer, Jean-Pierre Chanteau, Agnès Labrousse et Thomas Lamarche (dir.), *Théorie de la régulation, un nouvel état des savoirs*, Paris, Dunod, pp. 148-154.
- Laville, Jean Louis, Isabelle Hillenkamp, Philippe Eynaud, Jose Luis Coraggio, Adriane Ferrarini, Genauto Carvalho de França Filho, Luis Inácio Gaiger, Kenichi Kitajima, Andrea Lemaître, Youssef Sadik, Marilia Veronese et Fernanda Wanderley, 2016, « Théorie de l'entreprise sociale et pluralisme : l'entreprise sociale de type solidaire », *Revue Interventions économiques*, 54, sans pagination.
- Lavorata, Laure, 2019, « Les enjeux sociétaux et environnementaux de la grande distribution », *L'économie politique*, 81, pp. 60-67.
- Lavorata, Laure et Ophélie Mugel, 2017, « Compréhension des mécanismes de construction des stratégies de développement durable des distributeurs indépendants : une étude qualitative », *Revue de l'organisation responsable*, 12, pp. 34-52.
- Lazega, Emmanuel, 1998, *Réseaux sociaux et structures relationnelles*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Lazega, Emmanuel, 2016, « Réseaux et régulation : pour un institutionnalisme néo-structural », *Revue de la régulation*, 19, sans pagination.
- Lazega, Emmanuel, 2023, « L'analyse des réseaux sociaux pour la théorie de la régulation », In Robert Boyer, Jean-Pierre Chanteau, Agnès Labrousse et Thomas Lamarche (dir.), *Théorie de la régulation, un nouvel état des savoirs*, Paris, Dunod, pp. 180-186.
- Lazuech, Gilles, 1999, *L'exception française. Le modèle des grandes écoles à l'épreuve de la mondialisation*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes.
- Le Roux, Brigitte, 2014, *Analyse géométrique des données multidimensionnelles*, Paris, Dunod.
- Le Velly, Ronan, 2006, « Le commerce équitable : des échanges marchands contre et dans le marché », *Revue française de sociologie*, 47, pp. 119-140.
- Le Velly, Ronan, 2017a, *Sociologie des systèmes alimentaires alternatifs. Une promesse de différence*, Paris, Presse des Mines.
- Le Velly, Ronan, 2017a, « Dynamiques des systèmes alimentaires alternatifs », In Leila Temri, Alain Falque et Pasquale Lubello (dir.), *Systèmes agroalimentaires en transition*, Paris, Éditions Quæ, pp.149-158.
- Le Velly, Ronan, Ivan Dufeu et Laurent Le Grel, 2016, « Les systèmes alimentaires alternatifs peuvent-ils se développer commercialement sans perdre leur âme ? Analyse de trois agencements marchands », *Économie rurale*, 356, pp. 31-45.

- Lebon, Francis et Maud Simonet, 2017, « “Des petites heures par-ci par-là”. Quand la réforme des rythmes scolaires réorganise le temps des professionnels de l’éducation », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 220, pp. 4-25.
- Lebreton, David, 2004, *L’interactionnisme symbolique*, Paris, Presses Universitaire de France.
- Leers, Loretta, 2003, « Super-Gentrification: The Case of Brooklyn Heights, New York City », *Urban Studies*, 14, pp. 2487-2509.
- Lefebvre, Rémi, 2022, *Leçon d’introduction à la science politique*, Paris, Ellipses.
- Lefevre, Sylvain, 2011, *ONG et cie. Mobiliser les gens, mobiliser l’argent*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Lehingue, Patrick, 2001, « L’éclipse de la loyalty dans la trilogie conceptuelle d’A. O. Hirschman », In Josepha Laroche (dir.), *La loyauté dans les relations internationales*, Paris, L’Harmattan, pp. 59-86.
- Lemaire, Laure, 2003, *Systèmes de gestion intégrés : des technologies à risques ?*, Rueil-Malmaison, Éditions Liaisons.
- Leroy, Anne, Emmanuelle Puissant, François-Xavier Devetter et Sylvain Vatan, 2019, *Économie politique des associations*, Paris, De Boeck Supérieur.
- Lestrade, Sophie, 2013, « Le commerce de proximité de la grande distribution en France. De nouveaux modèles de magasins pour de nouvelles relations avec la ville ? », *Les Annales de la Recherche Urbaine*, 108, pp. 24-35.
- Lhuillier, Dominique, 2005, « Le “sale boulot” », *Travailler*, 14, pp. 73-98.
- Madelenat, Jill, 2023, « La grande redistribution ? Écologie et démocratie au sein des supermarchés coopératifs », *Les études de la Fabrique Écologique*, 6, pp. 1-122.
- Maisonnasse, Julien, Francesca Petrella et Nadine Richez-Battesti, 2019, « Préserver le sens dans les organisations de l’Économie Sociale et Solidaire : quels outils de gestion ? », *RIMHE*, 34, pp. 3-29.
- Mareï, Nora, Anne Aguiléra, Leslie Belton-Chevallie, Corinne Blanquart et Saskia Seidel, 2016, « Pratiques et lieux du e-commerce alimentaire. Nouvelles logistiques, nouvelles mobilités ? », *Netcom*, 30, pp. 119-138.
- Margado, Alix, 2002, « SCIC, société coopérative d’intérêt collectif », *RECMA*, 284, pp. 19-30.
- Mathieu, Lilian, 2007, « L’espace des mouvements sociaux », *Politix*, 77, pp. 131-151.
- Mathieu, Lilian et Violaine Roussel, 2020, *Au-delà de la métaphore : penser les frontières*, Lyon, Presses Universitaires de Lyon.
- McAdam, Doug, 1988, *Freedom Summer. The Idealists Revisited*, Oxford, Oxford University Press.

- McInerney, Paul-Brian, 2014, *From Social Movement to Moral Market. How the Circuit Riders Sparked an IT Revolution and Created a Technology Market*, Stanford, Stanford University Press.
- Méda, Dominique, 2007, *Le travail*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Menger, Pierre-Michel, Colin Marchika et Danièle Hanet, 2015, « La concurrence positionnelle dans l'enseignement supérieur. Les grandes écoles de commerce françaises et leur académisation », *Revue économique*, 66, pp. 237-288.
- Mercklé, Pierre, 2016, *Sociologie des réseaux sociaux*, Paris, La Découverte.
- Mevel, Olivier, 2010, « Les relations entre la production et la distribution : le cas du partage de la valeur ajoutée dans la filière laitière française », *Gérer et comprendre*, 101, pp. 38-49.
- Micheletti, Michele, 1999, *Political Virtue and Shopping. Individuals, Consumerism, and Collective Action*, New York, MacMillan.
- Moati, Philippe, 2001, *L'avenir de la grande distribution*, Paris, Odile Jacob.
- Moati, Philippe, 2011, *La nouvelle révolution commerciale*, Paris, Odile Jacob.
- Moati, Philippe, 2013, « Représentations et dynamique sectorielle. Cadre d'analyse et application au secteur de la distribution », *Revue d'économie industrielle*, 142, pp. 147-186.
- Moati, Philippe, 2016a, « Vers la fin de la grande distribution ? », *Revue française de socio-économie*, 16, pp. 99-118.
- Moati, Philippe, 2016b, *La société malade de l'hyperconsommation*, Paris, Odile Jacob.
- Moati, Philippe (dir.), 2018, *(Dé)penser la consommation, peut-il y avoir une bonne consommation ?*, Caen, Éditions Management et Société.
- Moati, Philippe, 2021, « L'e-commerce va-t-il tout remplacer ? », *Constructif*, 59, pp. 20-23.
- Montalban, Matthieu, 2007, *Financiarisation, dynamiques des industries et modèles productifs : une analyse institutionnaliste du cas de l'industrie pharmaceutique*, Université Bordeaux 4, Thèse en sciences économiques.
- Montalban, Matthieu, 2023, « Les modèles productifs, une microéconomie hétérodoxe ? », In Robert Boyer, Jean-Pierre Chanteau, Agnès Labrousse et Thomas Lamarche (dir.), *Théorie de la régulation, un nouvel état des savoirs*, Paris, Dunod, pp. 65-72.
- Morgan, Kevin, Terry Marsden et Jonathan Murdoch, 2006, *Worlds of Food: Place, Power and Provenance in the Food Chain*, Oxford, Oxford University Press.
- Mouvements, 2019, « Un supermarché coopératif à Paris. Entretien avec Tom Boothe », *Mouvements*, 97, pp. 159-168.
- Muller, Séverin, 2008, *À l'abattoir : travail et relations professionnelles face au risque sanitaire*, Paris, Maison des sciences de l'homme.
- Nicourd, Sandrine, 2007, « Les engagements ont-ils vraiment changé ? », *Sociologies pratiques*, 15, pp. 1-5.

- Nicourd, Sandrine, 2008, « Qui s'engage aujourd'hui ? Regards sociologiques sur la participation », *Informations sociales*, 145, pp. 102-111.
- O'Miel, Julien, Guillaume Gourgues, Alice Mazeaud, Magali Nonjon et Raphaëlle Parizet, 2017, « Une sociologie critique de la démocratie participative est-elle utile ? », *Participations*, 19, pp. 221-242.
- Oosterveer, Peter, 2007, *Global Governance of Food Production and Consumption*, Northampton, Edward Elgar.
- Orléan, André, 2005, « La sociologie économique et la question de l'unité des sciences sociales », *L'Année sociologique*, 55, pp. 279-305.
- Ostrom, Vincent et Elinor Ostrom, 1977, « Public Goods and Public Choices. Toward Improved Performance » In Emanuel S. Savas (dir.), *Alternatives for Delivering Public Services*, New York, Westview Press, pp. 7-49.
- Papon, Francis et Régis Solère, 2010, « Les modes actifs : marche et vélo de retour en ville », *La Revue du CGDD*, pp. 65-82.
- Paugam, Serge, 2010, *Les 100 mots de la sociologie*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Paugam, Serge, 2012, *L'enquête sociologique*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Perrette, Léo, 2024, *Le travail agricole dans les circuits courts. Activités de l'aval, intermédiation et prolongement du travail des producteurs*, Université de Lille, Thèse de doctorat en sociologie.
- Perrin-Heredia, Ana, 2010, *Logiques économiques et comptes domestiques en milieux populaires : ethnographie économique d'une « zone urbaine sensible »*, Université de Reims, Thèse de doctorat en sociologie.
- Perrin-Heredia, Ana, 2011, « Faire les comptes : normes comptables, normes sociales », *Genèses*, 84, pp. 69-92.
- Perrin-Heredia, Ana, 2013, « Le "choix" en économie. Le cas des consommateurs pauvres », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 199, pp. 46-67.
- Pette, Mathilde, 2012, *S'engager pour les étrangers : les associations et les militants de la cause des étrangers dans le Nord de la France*, Université de Lille 1, Thèse de sociologie.
- Pinto, Louis, 2013, « La construction sociale d'une fiction juridique : le consommateur (1973-1993) », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 199, pp. 4-27.
- Pluinage, Jean, 2015, « Biocoop, construire une filière alimentaire moderne, entre efficacité économique et valeurs éthiques », *Pour*, 227, pp. 169-176.
- Polanyi, Karl, 1944, *La Grande Transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps*, Paris, Gallimard.
- Polanyi, Karl, 1975, « L'économie en tant que procès institutionnalisé », In Anne Rivière et Claude Rivière (dir.), *Les systèmes économiques dans l'histoire et la théorie*, Paris, Larousse, pp. 1-4.

- Postel, Nicolas, 2007, « Hétérodoxie et institution », *Revue du MAUSS*, 30, pp. 83-116.
- Postel, Nicolas et Richard Sobel, 2010, « Le concept de “marchandise fictive”, pierre angulaire de l’institutionnalisme de Karl Polanyi ? », *Revue de philosophie économique*, 11, pp. 3-35.
- Postel, Nicolas et Richard Sobel, 2013, « Fordisme », In Nicolas Postel, Richard Sobel et Frédéric Chavy (dir.), *Dictionnaire critique de la RSE*, Villeneuve d’Ascq, Presses Universitaires du Septentrion, pp. 210-215.
- Prouteau, Lionel, 2017, « Le bénévolat », In Jacques Defourny et Marthe Nyssens (dir.), *Économie sociale et solidaire. Socioéconomie du 3e secteur*, Louvain-la-Neuve, De Boeck, pp. 151-185.
- Prouteau, Lionel et François-Charles Wolff, 2013, « Adhésions et dons aux associations : permanences et évolutions de 2002 à 2010 », *Économie et Statistique*, 459, pp. 27-57.
- Quijoux, Maxime, 2013, « Convaincre ou produire ? Genèse et formes de participation ouvrière dans une usine “récupérée” d’Argentine », *Participations*, 5, pp. 103-126.
- Quijoux, Maxime et Karel Yon, 2018, « Syndicalisme et politique : dé-liaisons dangereuses ? », *Savoir/Agir*, 45, pp. 7-11.
- Rastoin, Jean-Louis et Gérard Gherzi, 2010, *Le système alimentaire mondial. Concepts et méthodes, analyses et dynamiques*, Versailles, Éditions Quæ.
- Reix, Robert, Bernard Fallery, Michel Kalika et Frantz Rowe, 2011, *Systèmes d’information et management des organisations*, Paris, Vuibert.
- Renahy, Nicolas et Pierre-Emmanuel Sorignet, 2021, *Mépris de classe ; l’exercer, le ressentir, y faire face*, Paris, Croquant.
- Reynaud, Jean-Daniel, 1997, *Les règles du jeu. L’action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin.
- Richard, Jean-Claude, 2016, « DIONY COOP une coopérative alimentaire à Saint-Denis », *EcoRev’*, 43, pp. 133-139.
- Richard, Jean-Claude, 2017, *Diony Coop, des coopératives alimentaires autogérées dans le 93, Saint-Georges-d’Orléans*, Les Éditions Libertaires.
- Richard, Jean-Claude, 2022, *Les consommateurs ouvrent leurs épiceries. Epi, Epicerie associative, Supermarché coopératif, Coopérative alimentaire autogérée*, Saint-Georges-d’Oléron, Les Éditions Libertaires.
- Richer, Cyprien et Mathieu Rabaud, 2019, « L’évolution des mobilités actives dans la Métropole Européenne de Lille depuis dix ans : changement de modèle ou prolongement de tendance ? », *Belgeo*, 4, sans pagination.
- Richez-Battesti, Nadine et Jacques Defourny, 2017, « Les coopératives », In Jacques Defourny et Marthe Nyssens (dir.), *Économie sociale et solidaire. Socioéconomie du 3e secteur*, Louvain-la-Neuve, De Boeck Supérieur, pp. 73-116.

- Richez-Battesti, Nadine et Julien Maisonnasse, 2022, « DLA : quand l'accompagnement prend une dimension formative », *Éducation Permanente*, 233, pp. 91-101.
- Richez-Battesti, Nadine et Philippe Oswald, 2010, « Vers un modèle hybride d'organisation et de gouvernance : une alternative à la banalisation en situation concurrentielle ? », *RECMA*, 315, pp.56-74.
- Robbins, Lionel, 1947, *Essai sur la nature et la signification de la science économique*, Paris, Librairie de Médicis.
- Rodet, Diane, 2012, « Des dispositifs de jugement pour et par les consommateurs ? Les systèmes participatifs de garantie du commerce équitable, de l'agriculture biologique et des Amap », *Revue Française de Socio-Économie*, 10, pp.199-217.
- Rousseau, François, 2005, « L'esprit militant et le Management », *Le journal de l'école de Paris du management*, 55, pp. 22-28.
- Roy, Delphine, 2012, « Le travail domestique : 60 milliards d'heures en 2010 », INSEE première, 1423, pp. 1-4.
- Roy, Delphine, 2019, « Répartition et marquage de l'argent au sein du couple », *Regards croisés sur l'économie*, 24, pp. 141-148.
- Sagrafena, Pierre, 1999, « Mise en place d'un ERP : démarches et risque », *Revue française de gestion industrielle*, 18, pp. 25-30.
- Saint-Paul, Gilles, 2016, « La montée des bobos. Enjeux économiques », *Commentaire*, 154, pp. 279-286.
- Schneiberg, Marc, Marissa King et Thomas Smith, 2008, « Social Movements and Organizational Form: Cooperative Alternatives to Corporations in the American Insurance, Dairy, and Grain Industries », *American Sociological Review*, 73, pp. 635-667.
- Schwartz, Olivier, 2012, *Le monde privé des ouvriers*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Sebaut, Benoit, 2010, « Innover, grâce au commerce équitable », *Revue Projet*, 317, pp. 43-48.
- Seeberger, Loïc, 2014, « Historique de l'évolution du droit des coopératives », *RECMA*, 333, pp. 60-76.
- Segrestin, Denis, 2003, « Les nouveaux horizons de la régulation en organisation », In Gilbert De Terssac (dir.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*. Paris : La Découverte, 2003, pp. 61-76.
- Segrestin, Denis, 2004, « Les ERP entre le retour à l'ordre et l'invention du possible », *Sciences de la Société*, 61, pp. 3-15.
- Semal, Luc et Mathilde Szuba, 2010, « Villes en transition : imaginer des relocalisations en urgence », *Mouvements*, 63, pp. 130-136.
- Simonet, Maud, 2002, « "Give Back to the Community" : le monde du bénévolat américain et l'éthique de la responsabilité communautaire », *Revue française des affaires sociales*, pp. 167-188.

- Simonet, Maud, 2004, « Penser le bénévolat comme travail pour repenser la sociologie du travail », *La revue de l'IRES*, 44, pp. 141-155.
- Simonet, Maud, 2010, *Le travail bénévole, engagement citoyen ou travail gratuit ?*, Paris, La Dispute.
- Simonet, Maud, 2018, *Travail gratuit. La nouvelle exploitation ?*, Paris, Textuel.
- Sobel, Richard & Nicolas Postel, 2006, « 8. Quelle théorie hétérodoxe de l'acteur économique ? », In François Eymard-Duvernay (dir.), *L'économie des conventions : méthodes et résultats, Tome 1*, Paris, La Découverte, pp. 131-150.
- Sommier, Béatrice, Samuel Guillemot, Camille Chédot et Annick Tamaro, 2021, « La qualité alimentaire. Différences de représentations entre industriels et consommateurs et implications », *Gestion 2000*, 38, pp. 67-95.
- Sorignet, Pierre-Emmanuelle, 2011, « Sociologue et danseur, quand la vocation se fait double », In Delphine Naudier et Maud Simonet (dir.), *Des sociologues sans qualités ?*, Paris, La Découverte, pp. 222-240.
- Soumagne, Jean, 1988, « Le commerce coopératif en France : du progrès à la crise », *Annales de géographie*, 543, pp. 513-534.
- Soumagne, Jean, 1991, « Le réseau commercial de la coopérative régionale, analyse de la carte », *Université de Poitiers, Travaux du Centre de Géographie Humaine et Sociale*, 18, sans pagination.
- Stebbins, Robert, 1996, « Volunteering: A Serious Leisure Perspective », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 25, pp. 211-224.
- Strasser, Susan, 1989, *Satisfaction Guaranteed: The Making of the American Mass Market*, New York, Pantheon Books.
- Strauss, Anselm, 1992, *La trame de la négociation. Sociologie qualitative et interactionnisme*, Paris, L'Harmattan.
- Supiot, Alain, 1998, *Au-delà de l'emploi*, Paris, Flammarion.
- Supiot, Alain, 2003, « Préface », In Jean-Pierre Chauchard et Anne-Chantal Hardy-Dubernet (dir.), *La subordination dans le travail*, Paris, La Documentation française, sans pagination.
- Supiot, Alain, 2015, *La gouvernance par les nombres. Cours au Collège de France*, Paris, Fayard.
- Supiot, Alain, 2016, *Le droit du travail*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Talpin, Julien, 2011, « L'essentiel n'est pas de participer. Engagement associatif et transformation personnelle », *La vie des idées*.
- Talpin, Julien, 2013, « La démocratie participative marginalisée par le pouvoir local », *Savoir/Agir*, 25, pp. 23-30.

- Tarondeau, Jean-Claude et Dominique Xardel, 1985, *La distribution*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Tassel, Yves, 1981, « Société coopérative maritime/Vente à des tiers non sociétaires/Société anonyme coopérative de consommation à capital variable/Vente au public », *Revue Juridique de l'Ouest*, 2, pp. 90-101.
- Taylor, Frederick Winslow, 1911, *Principes d'organisation scientifique des usines*, Paris, Dunod et Pinat.
- Tchernonog, Viviane et Lionel Prouteau, 2019, *Le paysage associatif français. Mesures et évolutions*, 3e éditions, Paris, Dalloz.
- Teil, Geneviève, 2012, « Le bio s'use-t-il ? Analyse du débat autour de la conventionnalisation du label bio », *Économie rurale*, 332, pp. 102-118.
- Temple, Ludovic, Frédéric Lançon, Florence Palpacuer et Gilles Paché, 2011, « Actualisation du concept de filière dans l'agriculture et l'agroalimentaire », *Économies et Sociétés*, 33, pp. 1785-1797.
- Thil, Etienne, 2000, *Les inventeurs du commerce moderne. Des grands magasins aux bébés-requins*, Paris, Jouwen éditions.
- Tissot, Sylvie, 2011, *De bons voisins. Enquête dans un quartier de la bourgeoisie progressiste*, Paris, Raisons d'agir.
- Vandercammen, Marc et Nelly Jospin-Pernet, 2010, *La distribution*, Paris, De Boeck.
- Veblen, Thorstein, 1899, *La théorie de la classe de loisir*, Paris, Gallimard.
- Vidal Tortosa, Eugeni, Eva Heinen et Robin Lovelace, 2022, « Chapter Ten - Cycling and Socioeconomic (Dis)Advantage », *Advances in Transport Policy and Planning*, 10, pp. 211-233.
- Vienney, Claude, 1994, *L'économie sociale*, Paris, La Découverte.
- Villermet, Jean-Jacques, 1991, *Naissance de l'hypermarché*, Paris, Armand Colin.
- Vyt, Dany, Magali Jara, Olivier Mevel, Thierry Morv et Nélida Morvan, 2017, « Des distributeurs toujours plus proches du consommateur ? Le cas du drive alimentaire », *Management & Avenir*, 93, pp. 141-160.
- Wacquant, Loïc, 2011, « La chair et le texte : l'ethnographie comme instrument de rupture et de construction », In Delphine Naudier et Maud Simonet (dir.), *Des sociologues sans qualités ?*, Paris, La Découverte, pp. 201-221.
- Wagner, Anne-Catherine, 2022, *Coopérer. Les scop et la fabrique de l'intérêt collectif*, Paris, CNRS Éditions.
- Weber, Max, 1995, *Économie et société*, Paris, Pocket.
- Wilkerson, Abby, 2011, « Food and Disability Studies: Vulnerable Bodies, Eating or "Not Eating" », *Food, Culture & Society*, 14, pp. 17-28.

- Wilson, John et Marc Musick, 1997, « Who Cares? Towards an Integrated Theory of Volunteer Work », *American Sociological Review*, 62, pp. 694-713.
- Yon, Karen, 2023, « Des syndicalistes aux “professionnels des relations professionnelles” ? Les premiers temps de l’école de relations industrielles de Cornell », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 248, pp. 62-85.
- Zinn, Howard, 2002, *Une Histoire populaire des USA. De 1492 à nos jours*, Marseille, Éditions Agone.
- Zitcer, Andrew, 2015, « Food Co-ops and the Paradox of Exclusivity », *Antipode*, 47, pp. 812-828.
- Zurawski, Erica, 2018, « The Phenomenon of the Park Slope Food Coop: The Stakes of De-Politicized Monotony », *Food Stuff*, 5, pp. 1-10.

Annexes

Annexe 1 – Mails "jumeaux"	464
Annexe 2 – Calendrier de la recherche	468
Annexe 3 – Recensement des magasins coopératifs et participatifs en date de septembre 2021	469
Annexe 4 – Tableau des entretiens réalisés dans le cadre de l'enquête	470
Annexe 5 – Grille d'entretien.....	472
Annexe 6 – Tableau des observations menées dans le cadre de l'enquête	476
Annexe 7 – Statuts de la Park Slope Food Coop, version amendé de mars 2015 - Amended Bylaws of Park Slope Food Coop, Inc. (amended as of 03/31/2015)	478
Annexe 8 – Document de La Louve « Quelles caractéristiques pour choisir un local potentiel pour votre supermarché coopératif et participatif »	482
Annexe 9 – Document de La Louve, « Le modèle Park Slope. Notre modèle à La Louve »	487
Annexe 10 – Tableau croisé des intentions de votes lors des élections présidentielles de 2022 et de l'orientation politique déclarative des enquêtés	497
Annexe 11 – Document de La Louve, « Créer un supermarché coopératif et participatif : par où commencer ? »	498
Annexe 12 – Tweet de La Cagette du 24 juin 2023	501
Annexe 13 – Charte du réseau des Épis	502
Annexe 14 – Réponse type de La Louve aux petits producteurs	504
Annexe 15 – Affiches de La Louve réemployées à SuperQuinquin : checklist pour le fromage/ensachage et procédure d'hygiène	505
Annexe 16 – Affiches de La Louve réemployées à SuperQuinquin : fromage, chef d'orchestre, ensachage et procédures d'hygiène	509
Annexe 17 – Bulletin de liaison de la fédération des coopératives alimentaires autogérées, mai 2023	513
Annexe 18 – Discussion sur le forum intercoopératif au sujet des analyses de Jean-Claude Richard	515
Annexe 19 – Document qui recense d'autres alternatives alimentaires adressé par La Louve aux projets qui la sollicitent	518
Annexe 20 – L'Éléfàn, les résultats du vote de l'AG 2021 au sujet du modèle à adopter.....	519

Annexe 1 – Mails "jumeaux"²⁶⁴

 Chères Coopératrices, chers Coopérateurs, Dans ce contexte de crise sanitaire exceptionnelle, notre fonctionnement est inévitablement bouleversé. Nous faisons notre possible pour maintenir une offre alimentaire variée. Il peut y avoir des ruptures et longueurs d'approvisionnement, mais il n'y a pas de pénurie, simplement une consommation plus importante et des temps de réapprovisionnement plus longs chez nos fournisseurs. Il est également de notre responsabilité collective de mettre tout en œuvre pour respecter les principes de précautions sanitaires. En tant que membre qui venez faire vos courses ou votre service au magasin, merci de prendre en compte et respecter les consignes détaillées ci-après. Consignes et protocoles sanitaires Vos mains : Nous demandons à chaque membre de se laver les mains pendant 20 secondes en arrivant au magasin. Le lavage des mains au savon reste le plus efficace. Deux évier avec savon sont disponibles dans les vestiaires et dans la salle de conditionnement. N'hésitez pas à vous laver les mains régulièrement pendant votre service, au moins une fois par heure. Évitez de manipuler les fruits et légumes pendant vos courses, fiez-vous à votre œil plutôt qu'à votre toucher pour trouver le produit qui vous convient. Distanciation sociale : Nous demandons à chaque membre (service ou courses) d'éviter de se faire la bise ou de serrer la main, d'une part, mais aussi de garder une distance minimale d'un mètre afin d'éviter tout contact physique, notamment lors de l'attente en caisse ou à la pesée des fruits et légumes ou du rayon vrac.	 Bonjour chers membres, Suite aux annonces du Premier Ministre ce soir, et en tant que commerce d'alimentation devant rester ouvert, nous mettons en place les mesures suivantes dans le cadre de épidémie covid-19. Nos conversations quotidiennes au magasin révèlent des réactions partagées : certains stockent des pâtes, d'autres trouvent ça exagéré. Vous avez peut-être remarqué que, par rapport aux autres supermarchés, nos rayons ne sont pas vides. Notre chiffre d'affaires hebdomadaire de la semaine dernière a été le plus élevé depuis notre ouverture en 2016, plus élevé qu'à Noël. Les ventes se sont encore accélérées après l'annonce de la fermeture des écoles. A cause de pics de sur-consommation, quelques produits sont en rupture provisoire chez certains de nos fournisseurs, mais il n'y a aucune pénurie de nourriture. Nous aurons plus de ruptures que d'habitude demain, dimanche, à cause de fortes affluences ce samedi, mais les rayons seront de nouveau pleins dès mardi. Pour éviter la propagation du covid-19, il est important de respecter dès à présent les mesures d'hygiène et les protocoles que nous mettons en place dès ce week-end. Par ailleurs, notre fonctionnement va être inévitablement bouleversé, et les infos importantes vous seront communiquées au fur et à mesure de l'évolution de la situation. Consignes et nouveaux protocoles "Distanciation Sociale". Nous demandons à chaque membre (service ou courses), en plus d'éviter de se faire la bise ou serrer la main, de garder une distance minimale d'un mètre afin d'éviter tout contact. Cela s'applique évidemment au queues pour entrer dans le magasin, pour se laver les mains en entrant, pour la pesée des légumes ou du vrac et aux caisses. Il se peut donc également que des queues se forment à l'extérieur du magasin pour limiter le nombre de personnes présentes à l'intérieur à un instant donné. Votre patience et votre civisme sont primordiaux. Vos mains. Nous demandons à chaque membre (service ou courses) de se laver les mains pendant 20 secondes en arrivant. Nous avons mis du gel hydroalcoolique à votre disposition, mais privilégiez l'eau et le savon : c'est aussi efficace, et moins susceptible de rupture.

²⁶⁴ Pour faciliter la lecture, la police Times New Roman a été appliquée au mail de La Louve.

Les tâches à réaliser pendant votre service, sont dorénavant réalisées en solitaire et non plus en binômes comme habituellement. Désinfection : Nous avons mis en place des protocoles de désinfection régulière de l'ensembles des objets et équipements touchés par les membres : Poignées, chariots, tiroirs, terminal de paiement, interrupteurs, ... La liste est longue et tout est mis en œuvre pour une désinfection à minima une fois par heure et plus si affluence. Portes : Nous laissons la porte d'entrée ouverte volontairement. Merci de ne pas la refermer. Les gants : Des gants sont mis à disposition pour certaines tâches, mais nous déconseillons leur sur-utilisation. Les gants font barrière entre vos mains et les microbes sur ce que vous touchez, mais ils peuvent aussi donner un faux sens de sécurité. Si vous touchez par la suite d'autres objets avec gants « sales », cela n'aura servi à rien. De nouveau nous recommandons de se laver les mains régulièrement. Principalement, des gants sont mis à disposition des personnes assurant un service en caisses. Stylos : Pensez à apporter votre propre stylo (noir ou bleu) et nous vous demandons de ne passionner les feuilles de présence par vous mêmes. Enfants : Les enfants sont des vecteurs dynamiques de transmission des virus. N'amenez vos enfants avec vous que si vous n'avez pas d'autres choix. Conditionnement : Pour continuer la découpe de fromage et ensachage de thé, nous demandons une seule personne à la fois en salle de conditionnement en utilisant l'intégralité du kit de protection (charlotte, gants, masque) Vrac : Le réassort du vrac se fait désormais uniquement en salle de conditionnement. Comme d'habitude, lavez vous les mains avant toute manipulation. D'autres consignes et recommandations seront communiqué au fur et à mesure de notre niveau d'information	Pour qu'on puisse laisser la porte ouverte, nous allons dédier, pour le moment, les toilettes du RDC exclusivement au lavage des mains. Les excellents toilettes du sous-sol vous accueillerons pour tout autre usage. N'hésitez pas à vous laver les mains régulièrement pendant votre service, au moins une fois par heure. Désinfection. Nous mettons en place des passages réguliers de désinfection qui ciblent les objets souvent touchés par plusieurs membres : poignées de toute sorte, claviers, chariots, boutons de l'ascenseur, interrupteurs dans les chambres froides, ... il y a une longue liste. Les équipes du soir seront particulièrement sollicitées pour ce travail avec des indications précises pour effectuer les différentes tâches. Les poignées des paniers de courses sont également désinfectées, après chaque usage. Portes. Nous allons laisser la plupart des portes ouvertes pour éviter d'obliger tout le monde à toucher les poignées. Merci de ne pas les refermer. A la recherche de l'avocat parfait. Évitez de toucher les fruits, légumes, le pain, etc. en cherchant celui qui est idéal pour vous. Une détection visuelle, plutôt que tactile est demandée. Vos cartes de membre. Communiquez votre numéro de membre oralement à l'accueil et à la caisse, afin que les coopérateurs en service n'aient pas besoin de manipuler votre carte. Les Gants. Nous allons mettre à disposition des gants pour certaines tâches, mais nous déconseillons leur sur-utilisation. Les gants font barrière entre vos mains et les microbes sur ce que vous touchez, mais ils peuvent aussi donner un faux sens de sécurité. Un virus se colle sur un gant comme sur votre main et si, par la suite, vous touchez votre bouche ou vos yeux, ça revient au même de ne pas avoir mis de gant du tout. Les gants seront principalement mis à disposition pour les caissiers. Comme il semble qu'il n'y a pas un moyen de désinfecter, sans abimer, les écrans tactiles qui nous servent de caisses, notre solution sera des gants pour ceux qui le souhaitent. Enfants. Les enfants sont des vecteurs dynamiques de transmission des microbes. N'amenez vos enfants avec vous pour les courses que si vous n'avez pas d'autre choix. Stylos. Pensez à apportez votre propre stylo (noir ou bleu) pour signer la feuille de présence. Un marqueur ne peut pas faire de mal si vous en avez pour les réceptions de livraison... Salle prépa. Pour continuer la découpe de fromage et l'ensachage, nous demandons aux équipes une vigilance accrue sur les règles d'hygiène mises en place (les protocoles d'hygiène sont affichés sur les murs) et, en l'absence de masque, de ne pas parler pour éviter toute projection inopportune.

Services Nous souhaitons maintenir l'activité et continuer à fournir de l'alimentation et les produits du quotidien à nos membres dans cette période difficile. Les supermarchés font partie des rares commerces pouvant rester ouverts. Les besoins sont en forte hausse depuis ce vendredi, mais en parallèle, le nombre de membres sur lesquels nous pouvons compter diminue. Voici, à ce jour (16 mars 2020) les dispositions à prendre pour la suite de la période de confinement à ce jour. Les personnes âgées de 70 ans et plus, ainsi que les personnes considérées comme à risque (santé fragile ou contact direct avec une personne infectée) sont exemptées de leurs services « jusqu'à nouvel ordre ». Pour les membres qui n'auront plus la possibilité de venir au magasin, courses ou services, nous vous invitons à demander un congé longue durée au bureau des membres. Pour les autres membres, si vous êtes en bonne santé et que vous vous pouvez vous déplacer, sans prendre les transports en commun, nous avons bien entendu besoin de vous pour continuer à faire fonctionner le magasin. Toutefois, en cas d'empêchement à faire votre service, quel qu'un soit la cause, vous serez simplement invité.e à faire un rattrapage quand ce sera possible dans un délai de 3 mois. En espérant que d'ici là la situation sera revenue à la normale. Chantiers participatifs et déménagement Etant donné les circonstances, nous prenons également la décision de reporter le déménagement du magasin rue Pierre Legrand. Celui-ci sera reprogrammé une fois la crise passée. Les chantiers participatifs de montage des étagères sont également reportés. Autres informations : L'Assemblée générale du mardi 17 mars est bien annulée et reportée au jeudi 18 juin 19h, maison Stéphan Hessel. Si certains.es. de nos membres les plus vulnérables sont confinées chez eux sans moyen de faire leurs courses, nous les invitons à prendre contact avec nous afin de trouver des solutions adaptées. Les réunions d'accueil sont annulées jusqu'à nouvel ordre.	Rayon vrac. Le réassort du vrac se fait désormais uniquement dans la réserve. Comme d'habitude, lavez vous les mains au savon désinfectant avant de procéder. Du gel hydroalcoolique est à disposition dans le rayon pour se désinfecter les mains avant de se servir avec les pelles. [...] Services La Louve joue un rôle très important en ce moment en tant que fournisseur de denrées pour le quartier. Nous nous trouvons, pourtant, dans une situation difficile : d'un côté la fréquentation actuelle explose et nous aurions besoin d'avoir encore plus de membres actifs en créneau, de l'autre, un pourcentage plus important de membres ne peuvent assurer leur service pour des raisons liées au virus. C'est pourquoi nous comptons sur les coopérateurs qui ne sont pas "à risque" pour venir nous donner un coup de mains (lavées). Pour cela, vous pouvez vous inscrire sur l'espace membre pour accumuler des services en faisant des services anticipés (membres des équipes ABCD) ou des services volants supplémentaires (membres de l'équipe volante). Nous actualisons quotidiennement le nombre de places disponibles sur l'espace membre afin qu'elles reflètent nos besoins. Pour autant, pour répondre à cette situation exceptionnelle, des aménagements sont prévus : Les membres âgés de 70 ans ou plus, ainsi que les personnes considérées à risque (santé fragile ou contact direct avec une personne contaminée) sont exemptés de leurs services "jusqu'à nouvel ordre". Pour bénéficier de cette exemption vous pouvez prévenir votre coordinateur ou appeler le bureau des membres pendant ses horaires d'ouverture. Pour les autres membres, nous mettons en place notre protocole "été" : tout service manqué peut être reporté sur un délai de 6 mois sans rattrapage supplémentaire. Si vous ne vous sentez pas bien, ne venez pas à votre service. La Louve prend un risque en activant ce protocole. Merci de venir à votre service si vous pouvez et, encore une fois, nous comptons sur nos membres dispos pour s'inscrire à des créneaux supplémentaires si possible. Pour tout autre cas, profitez des aménagements déjà en place, détaillés dans le manuel des membres (disponible sur votre espace membres et dans le bureau des membres). Par exemple, et par civisme, si vous habitez loin de La Louve, il serait souhaitable de ne pas prendre les transports en commun pour le moment; nous vous invitons plutôt à prendre un congé temporaire (pas de services et pas de courses) afin de limiter les risques de propagation éventuelle. Si vous avez des enfants, merci de ne pas venir avec eux à La Louve, que ce soit pour les services ou les courses. [...]

<i>D'autres consignes seront communiquées selon l'évolution des directives sanitaires prises par le gouvernement.</i> <i>Bien à vous,</i> <i>Le Comité de gouvernance et l'équipe salariée</i>	<i>Coopérativement,</i> <i>Les salariés de La Louve</i>

Source : mail envoyé aux coopérateurs de SuperQuinquin le 16 mars 2020, à partir d'un mail de La Louve

Annexe 2 – Calendrier de la recherche

Novembre 2018 à Janvier 2020	Observation à SuperQuinquin en tant que bénévole
Février 2020 à Octobre 2020	Observation à SuperQuinquin en tant que permanente
Novembre 2020 à Septembre 2023	Observation à SuperQuinquin en tant que bénévole
Novembre 2020 à Juin 2021	- Revue de la littérature - Analyse des carnets de terrain issus de l'observation
Mars 2021 à Octobre 2021	- Recensement - Création de la grille d'entretien
Novembre 2021 à Août 2022	Passation des entretiens semi-directifs
Janvier 2022 à Décembre 2022	Retranscription des entretiens
Novembre 2022 à Mars 2023	- Analyse des entretiens semi-directifs - Création de la base de données
Avril 2023 à Janvier 2024	- Analyse de réseau - Analyse factorielle
Janvier 2023 à Mai 2024	Rédaction de la thèse

Source : autrice

Annexe 3 – Recensement des magasins coopératifs et participatifs en date de septembre 2021

Liste des supermarchés coopératifs et participatifs		
 La Louve, Paris (75)	 Larrunkoop, Urrugne (64)	 La roch'coop, La Rochelle (17)
 SuperQuinquin, Lille (59)	 Hendaikoop, Hendaye (64)	
 La Chouette, Toulouse (31)	 Coop La Meute, Grasse (06)	 Coop des Vénètes, Séné (56)
 Scopeli, Nantes (44)	 Coquelicoop, L'Hay-les-roses (94)	 La Cambuse, Lons le Saunier (39)
 SuperCoop, Bordeaux (33)	 Les 400 coop, Paris (75)	 La French Coop, Asnières (92)
 La Cagette, Montpellier (34)	 Coop-14, Paris (75)	 Le Chaudron Coop, Le Chesnay (78)
 La Coop sur Mer, Toulon (83)	 La grande épicerie générale, Nancy (54)	 La cerise sur le Gapeau, Farlède (83)
 Les grains de sel, Paris (75)	 Cooplicot, Moret-Loing-et-Orvanne (77)	 Graoucoop, Metz (57)
 La Gabarre, Olivet (45)	 La coopérette, Orléans (45)	 T's meilleur temps, Besançon (25)
 SuperCafoutch, Marseille (13)	 Eko-SystM, Chambéry (73)	 Coopalm, Strasbourg (67)
 Breizhi Coop, Rennes (35)	 La Caravane, Montreuil (93)	 La source, Paris (75)
 Ostokop, Bayonne (64)	 Pop, Marly-Le-Roi (78)	 Gem la coop', Avignon (84)
	 Coop'Cot, Créteil (94)	 Demain, Lyon (69)
 La Coop Des Dômes, Clermont Ferrand (67)	 Nice Coop, Nice (06)	 Coop les oies sauvages, Colmar (68)
 L'éléfan, Grenoble (38)	 Lalouet'Coop, les Herbiers (85)	 La mouette, Le Havre (76)
 La fourmière, Saint Etienne (42)	 Créons la Coop CLAC, Creil (60)	 Court Circuit 21, Chenove (21)
 Alpar, Annecy (74)	 Ticoop, Brest (29)	 Les fourmis sarthoises, Le Mans (72)
 La Marcasserie, Charleville Mézières (08)	 Le baudet, Poitiers (86)	

Ai-je oublié des supermarchés coopératifs et participatifs français ?

- ☐ Oui : Lesquels ?
- ☐ Non

Selon vous est ce que certaines initiatives n'ont pas lieu d'être dans cette liste ?

- ☐ Oui : Lesquels et pourquoi ?
- ☐ Non

Source : autrice

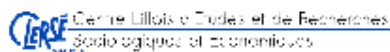
Annexe 4 – Tableau des entretiens réalisés dans le cadre de l'enquête

N°	Date	Nom magasin	Localité	Modalité	Statut de l'enquêté·e	Durée
1	08/11/2021	La Source	Paris (75)	Présentiel	1) Dirigeante salariée 2) Dirigeante bénévole	4h00
2	09/11/2021	La CLAC	Creil (60)	Présentiel	1) Dirigeant bénévole	2h15
3	09/11/2021	Coop'Cot	Créteil (94)	Présentiel	1) Dirigeante salariée	1h55
4	11/11/2021	Le Chaudron Coop	Le Chesnay (78)	Distanciel	1) Dirigeante bénévole	2h05
5	17/11/2021	Les 400 Coop	Paris (75)	Présentiel	1) Dirigeante bénévole 2) Dirigeant bénévole	2h10
6	17/11/2021	La Caravane	Montreuil (93)	Présentiel	1) Dirigeante salariée + rencontre avec l'autre salarié	2h15
7	08/12/2021	Breizhicoop	Rennes (35)	Distanciel	1) Dirigeant bénévole	1h40
8	03/12/2021	SuperQuinquin	Lille (59)	Présentiel	1) Dirigeant salarié	1h30
9	07/11/2021	La Mouette	Le Havre (76)	Présentiel	1) Dirigeante bénévole 2) Dirigeant bénévole	1h55
10	08/12/2021	Les Fourmis Sarthoises	Le Mans (72)	Présentiel	1) Dirigeant bénévole 2) Dirigeante bénévole	2h10
11	14/12/2021	Scopéli	Nantes (44)	Présentiel	1) Dirigeante bénévole 2) Dirigeant salarié 3) Dirigeant bénévole	2h30
12	17/12/2021	Ticoop	Brest (29)	Présentiel	1) Dirigeante bénévole 1) Dirigeant bénévole	2h35
13	19/01/2022	La Cambuse	Lons-le-Saunier (39)	Distanciel	1) Dirigeant bénévole	1h40
14	26/01/2022	La Coopérette	Orléans (45)	Distanciel	1) Dirigeant bénévole	3h00
15	28/01/2022	La FrenchCoop	Asnières-sur-Seine (92)	Distanciel	1) Dirigeante bénévole	2h05
16	01/02/2022	Graoucoop	Metz (57)	Présentiel	1) Dirigeant salarié	2h30
17	02/02/2022	La Grande Épicerie Générale	Nancy (54)	Présentiel	1) Dirigeante bénévole + rencontre avec la salariée	1h25
18	02/02/2022	Coopalim	Strasbourg (67)	Présentiel	1) Dirigeante bénévole + déjeuner avec un salarié	1h45
19	03/02/2022	Les Oies Sauvages	Colmar (68)	Présentiel	2) Dirigeant bénévole 3) Dirigeant bénévole 4) Dirigeante salariée	2h05
20	24/02/2022	Cooplicot	Moret-Loing-et-Orvanne(77)	Distanciel	1) Dirigeant bénévole	1h35
21	01/03/2022	Pop la coop	Marly-le-Roy (78)	Distanciel	1) Fondatrice et cheffe de projet	2h10
22	07/03/2022	La Coop des Dômes	Clermont-Ferrand (60)	Distanciel	1) Dirigeant salarié 2) Dirigeante salariée	2h00

23	08/03/2022	La Coop des Vénètes	Séné (56)	Distanciel	1) Dirigeant bénévole	2h10
24	09/03/2022	Gem la coop	Avignon (84)	Distanciel	1) Dirigeant bénévole 2) Dirigeante bénévole	2h15
25	09/03/2022	Nicecoop	Nice (06)	Distanciel	1) Dirigeante bénévole	2h15
26	10/03/2022	Lalouet'coop	Les Herbiers (85)	Distanciel	1) Dirigeant bénévole	1h45
27	11/03/2022	Coquelicoop	Fresnes (94)	Distanciel	1) Dirigeant bénévole	2h10
28	16/03/2022	Ekosyst'M	Chambéry (73)	Distanciel	1) Dirigeant bénévole	1h45
29	16/03/2022	Court-Circuit 21	Chenôve (21)	Distanciel	1) Dirigeant bénévole	1h50
30	17/03/2022	Coop 14	Paris (75)	Distanciel	1) Dirigeante bénévole	1h45
31	19/03/2022	Larrunkoop	Urrugue (64)	Distanciel	1) Dirigeante bénévole	1h47
32	22/03/2022	Alpar	Annecy (74)	Distanciel	1) Dirigeant bénévole	1h30
33	23/04/2022	SuperCoop	Bordeaux (33)	Distanciel	1) Dirigeant bénévole	2h00
34	28/03/2022	T'as Meilleurs Temps	Besançon (25)	Distanciel	1) Dirigeante bénévole	2h20
35	29/03/2022	Hendaïakoop	Hendaye (64)	Distanciel	1) Dirigeante bénévole 2) Dirigeant bénévole	2h10
36	08/04/2022	La Roch'Coop	La Rochelle (17)	Distanciel	1) Dirigeant bénévole	2h
37	09/04/2022	La Fourmilière	Saint-Etienne (42)	Distanciel	1) Dirigeant bénévole	2h
38	13/04/2022	La Coop sur Mer	Toulon (83)	Distanciel	1) Dirigeante bénévole + rencontre avec deux salariées	2h30
39	15/04/2022	La Cagette	Montpellier (34)	Présentiel	1) Dirigeant salarié + rencontre avec des salarié·es	3h00
40	19/04/2022	SuperCafoutch	Marseille (13)	Présentiel	1) Dirigeant bénévole	2h30
41	29/04/2022	La Gabare	Orléans (45)	Distanciel	1) Dirigeant bénévole	2h50
42	05/05/2022	La Marcasserie	Charleville-Mézières (08)	Distanciel	1) Dirigeante bénévole	1h35
43	06/05/2022	Ostokop	Bayonne (64)	Distanciel	1) Dirigeant bénévole	3h30
44	09/05/2022	Demain	Lyon (69)	Distanciel	1) Dirigeant bénévole	2h15
45	10/05/2022	Coop la Meute	Grasse (06)	Distanciel	1) Dirigeante bénévole	1h40
46	10/05/2022	Le Baudet	Poitiers (86)	Distanciel	1) Dirigeante bénévole	1h30
47	03/06/2022	L'Eléfan	Grenoble (38)	Présentiel	1) Dirigeante salariée 2) Dirigeant bénévole	2h45
48	08/07/2022	La Chouette	Toulouse (31)	Distanciel	1) Dirigeant bénévole	2h05
49	21/07/2022	La Cerise sur le Gapeau	La Ferlède (83)	Distanciel	1) Dirigeante salariée	1h30
50	18/08/2022	La Louve	Paris (70)	Présentiel	1) Dirigeant salarié + rencontre avec des salarié·es	3h

Source : autrice

Annexe 5 – Grille d'entretien


GRILLE ENTRETIEN SUPERMARCHES COOPÉRATIFS ET PARTICIPATIFS FRANÇAIS

Cette enquête est réalisée dans le cadre d'une thèse de doctorat consacrée aux supermarchés coopératifs et participatifs Français. L'objectif est de mieux comprendre leur fonctionnement, leurs relations au sein du secteur de la distribution et leurs modalités de développement sur le territoire national. Les données personnelles recueillies seront anonymisées et feront l'objet de traitements qualitatifs et statistiques globaux.

Prénom & Nom : Année de naissance :

Nom du supermarché coopératif et participatif :

Adresse :

Le développement et l'activité du supermarché coopératif et participatif

1. Pouvez-vous m'expliquer votre rôle au sein du supermarché coopératif et participatif ?
2. Pouvez-vous me raconter l'historique du projet ?
 - *Quand le projet est-il né ?*
 - *Par quelles phases êtes-vous passées ?*
 - *Quels ont été les formats pris par l'initiative ?*
3. Quel est le statut juridique de l'initiative aujourd'hui (SCOP, SAS, association, etc.) ?
4. Quel est le format commercial pris par votre initiative actuellement ?
 - ☐ Supermarché (entre 400 m² et 2500 m²)
 - ☐ Épicerie (moins de 400 m²)
5. Si épicerie : L'objectif est-il d'ouvrir un magasin au format supermarché ?
 - ☐ Oui : Pourquoi :
 - ☐ Non : Pourquoi :
6. Quels sont vos horaires d'ouverture à la vente du magasin ?
7. Combien comptez-vous de coopérateurs actuellement ?
- 8 a. Quelles sont les instances de gouvernance ?
- 8 b. Comment se prennent les décisions ?
9. Combien y a-t-il de « membres actifs », au sens où ils honorent leurs services au sein du magasin ?
10. Y a-t-il des salarié.e.s ?
 - ☐ Oui : Combien et quels sont leurs rôles et leurs profils ?
 - *Ont-ils fait des études dans le domaine de la Vente, le Marketing, le Management, l'Économie, la Gestion ou l'Économie sociale et solidaire ?*
 - *Ont-ils une expérience professionnelle dans le secteur du commerce ou de l'économie sociale et solidaire ?*
 - *Comment effectuez-vous les recrutements ? S'agit-il de recrutements en interne ou en externe ?*
 - ☐ Non : Pourquoi :
11. Comment s'organisent le travail et la répartition des tâches au sein de l'initiative ?
 - *Quelles sont les activités réalisées par les salariés ?*
 - *Par les coopérateurs ?*
 - *Y a-t-il des commissions spécifiques ?*
12. Est-ce que vous externalisez certaines activités (nettoyage, gestion des déchets, informatique, comptabilité, etc.) ?
 - ☐ Oui : Lesquels, auprès de qui et pourquoi ?

n°

1

☐ Non

13. Combien comptez-vous de références au sein de votre magasin ?
14. Développez-vous une gamme de produits conventionnels dans votre magasin ?
☐ Oui : Pourquoi :
☐ Non : Pourquoi :
15. Combien comptez-vous de fournisseurs (grossiste et producteur) ?.....
16. À combien s'élève votre chiffre d'affaires ?
17. Êtes-vous bénéficiaire actuellement ?
☐ Oui : Comment l'expliquez-vous ?
☐ Non : Comment l'expliquez-vous ?
18. Si vous deviez définir ce qu'est un supermarché coopératif et participatif que diriez-vous ?
 - Êtes vous en accord avec les 9 principes érigés par La Louve, eux même issus de l'expérience de la Park Slope FoodCoop de Brooklyn ?

Opinions

19. Sur une échelle de 1 à 10, où 1 signifie que vous n'êtes pas du tout d'accord et 10 que vous êtes entièrement d'accord, pouvez-vous me donner votre avis au sujet des affirmations suivantes :

Il est exclu que le magasin intègre du Nutella ou du Coca-cola dans sa gamme de produits.	1 : ✗ 10 : ✓ ←—————→
Le rôle d'un supermarché coopératif et participatif est de promouvoir la consommation dites responsable auprès des consommateurs.	1 : ✗ 10 : ✓ ←—————→
Lorsque les coopérateurs participent bénévolement à l'activité du magasin, on peut parler de travail.	1 : ✗ 10 : ✓ ←—————→
Le supermarché coopératif et participatif doit éviter de travailler avec des grossistes pour favoriser l'achat en direct du producteur.	1 : ✗ 10 : ✓ ←—————→
Pour garantir l'horizontalité, il ne faut pas que des coopérateurs endossent plus de responsabilités que d'autres dans la coopérative	1 : ✗ 10 : ✓ ←—————→
Pour financer le projet, il faut être assez sélectif sur le type de financements et de financeurs du projet (subvention, prêt, etc.).	1 : ✗ 10 : ✓ ←—————→
Au sein de l'organisation, il faut développer des dispositifs pour obliger les coopérateurs à faire leurs services sinon ils ne les font pas.	1 : ✗ 10 : ✓ ←—————→
D'un point de vue organisationnel, il est judicieux de s'approprier des méthodes/outils issues de la grande distribution.	1 : ✗ 10 : ✓ ←—————→
Il faut encadrer et accompagner le développement et l'ouverture de nouveaux supermarchés coopératifs et participatifs.	1 : ✗ 10 : ✓ ←—————→

Vos relations et contacts professionnels

Les questions que je vais vous poser désormais concernent principalement les relations que vous entretenez avec les autres supermarchés coopératifs et participatifs français (cf. liste).

n°

2

20. Lors de la création et du développement de votre initiative, avez-vous bénéficié de conseils d'autres supermarchés coopératifs et participatifs ?

☐ Oui : Parmi la liste des supermarchés coopératifs et participatifs ci-joints, qui vous a conseillé au sujet de :

- La gestion et l'organisation de la participation bénévole (créneaux, en encadrement du travail, etc.)
- Le développement et la diversification de la gamme de produits (sélection des produits, choix, etc.)
- Les aspects logistiques et la politique d'approvisionnement (commandes, fournisseurs, etc.)
- Les normes réglementaires et juridiques (bénévolat, hygiène, label, etc.)
- Les aspects économiques et financiers (orientations stratégiques, développement du magasin, etc.)
- Pensez à vous à d'autres conseils que j'aurais oublié de mentionner ?

☐ Non : Pourquoi ?

21. Lors de la création et du développement de votre initiative, avez-vous bénéficié de ressources matérielles (documents, dispositifs, etc.) issues d'autres supermarchés coopératifs et participatifs ?

☐ Oui : Parmi la liste des supermarchés coopératifs et participatifs ci-joints, à qui appartenait les ressources matérielles dont vous vous êtes inspiré en ce qui concerne :

- Les documents et les procédures liées à la participation des membres en magasin (conditionnement, vrac, hygiène, caisse, etc.)
- Les documents et dispositifs relatifs aux aspects financiers (business plan et financements)
- Les documents juridiques régissant l'organisation en interne (statuts, manuel des membres, etc.)
- Les plans pour concevoir le magasin
- Les outils techniques et informatiques (logiciel : odoo ?, caisse, pesée, etc.)
- La charte graphique et les supports de communication (nom, logo, site internet, affiche, etc.)
- Pensez-vous à d'autres ressources matérielles que j'aurais oublié de mentionner ?

☐ Non : Pourquoi ?

22. Avez-vous accueilli en immersion des membres d'autres supermarchés coopératifs et participatifs ?

☐ Oui : Lesquels ?

☐ Non

23. Est-ce que des membres de votre initiative ont été en immersion au sein d'autres supermarchés coopératifs et participatifs ?

☐ Oui : Lesquels ?

☐ Non

24. Êtes-vous régulièrement en contact avec d'autres supermarchés coopératifs et participatifs ?

☐ Oui : Pourquoi ?

☐ Non : Pourquoi ?

25. Y a-t-il des projets de coopération entre vous (fédération, centrale d'achat, etc.) ?

☐ Oui : Pourquoi ?

☐ Non : Pourquoi ?

26. De quelle initiative, hormis la votre, êtes-vous le plus admiratif et pourquoi ?

27. À l'inverse, vis-à-vis de laquelle êtes vous le plus critique et pourquoi ?

28. Êtes-vous ou avez-vous été en relation avec des supermarchés coopératifs et participatifs étrangers ?

☐ Oui : Lesquels ?

n°

3

☐ Non

29. Hormis les supermarchés coopératifs et participatifs, êtes-vous ou avez-vous été en relation avec d'autres organisations ou structures au cours de la création et du développement de votre supermarché ? (supermarchés, entreprises, association, organismes publics, etc.)

Vous et votre parcours professionnel

Avant de terminer l'entretien, j'aimerais en savoir un peu plus sur vous, notamment sur votre parcours personnelles et professionnels.

30. Avez-vous fait des études ?

☐ Oui :

- Établissement (privé ou public) :

- Domaine :

- Niveau : ☐ Brevet ☐ BEP/CAP ☐ Bac ☐ Bac+2 ☐ Bac+3 ☐ Bac+4 ☐ Bac+5 ☐ Bac+8

☐ Non

31. Que faisiez-vous avant de travailler chez [nom supermarché coopératif et participatif] ?

- Dans quels domaines avez-vous travaillé ?

- Pour quelle organisation ?

- Quelles étaient vos fonctions/vos postes ?

- À quelles dates ?

32. Avez-vous travaillé dans l'alimentaire, le commerce et/ou la grande distribution ?

☐ Oui, précisez.....

☐ Non

33. Avez-vous travaillé au sein d'organisation relevant de l'Économie Sociale et Solidaire ?

☐ Oui, précisez.....

☐ Non

34. Êtes-vous engagé (adhérent, bénévole, élu, etc.) au sein d'organisations politiques ou associatives au sens large ?

☐ Oui

- Dans quelles organisations (nom, statut et domaine d'intervention) ?

- Où et à quelles dates ?

- Quel est ou a été votre statut/votre rôle au sein de ces organisations ?

☐ Non

35. Politiquement, comment vous définissez-vous ?

36. Pensez-vous que votre orientation politique a une incidence sur votre activité au sein du supermarché ?

Merci beaucoup d'avoir accepté de répondre à ces questions

n°

4

Source : autrice

Annexe 6 – Tableau des observations menées dans le cadre de l'enquête

Date	Nom magasin	Localité	Modalité
08/11/2021	La Source	Paris (75)	Visite de magasin
09/11/2021	La CLAC	Creil (60)	Visite de magasin
09/11/2021	La Mouette	Le Havre (76)	Visite de magasin
11/11/2021	Les 400 Coop	Paris (75)	Visite de magasin
17/11/2021	SuperQuinquin	Lille (59)	Visite de magasin
17/11/2021	Coop'Cot	Créteil (94)	Visite de magasin
26/11/2021	PFCA	Distanciel	Réunion du groupe informatique PFCA (SuperQuinquin, Le Chaudron Coop, La Caravane, La Coop sur Mer et Coquelicoop)
02/12/2021	SuperQuinquin	Lille (59)	Assemblée générale de SuperQuinquin
03/12/2021	La Caravane	Montreuil (93)	Visite de magasin
07/12/2021	Scopéli	Nantes (44)	Visite de magasin
12/2021	Breizhicoop	Rennes (35)	Visite de magasin
14/12/2021	Les Fourmis Sarthoises	Le Mans (72)	Visite de magasin
15/12/2021	Ticoop	Brest (29)	Visite de magasin
01/02/2022	Graoucoop	Metz (57)	Visite de magasin
02/02/2022	Coopalim	Strasbourg (67)	Visite de magasin
02/02/2022	Les Oies Sauvages	Colmar (68)	Visite de magasin
03/02/2022	La Grande Épicerie Générale	Nancy (54)	Visite de magasin
15/04/2022	La Cagette	Montpellier (34)	- Observation d'une réunion des salariés avec le prestataire informatique Coopératic - Visite de magasin
22/03/2022	SuperQuinquin	Lille (59)	Assemblée générale de SuperQuinquin
19/04/2022	SuperCafoutch	Marseille (13)	- Visite de magasin - Intervention à l'issue de la projection du film Food Coop au cinéma le Gyptis (www.facebook.com/photo/?fbid=3344174315804839&set=gm.394851762644633&id=orvanity=384325067030636)
20/04/2022	La Coop sur Mer	Toulon (83)	Visite de magasin
31/05/2022	Demain	Lyon (69)	Visite de magasin
03/06/2022	L'Eléfan	Grenoble (38)	Visite de magasin
07/06/2022	SuperQuinquin	Lille (59)	Table ronde au sujet du projet SuperQuinquin de Wasquehal avec la porteuse de projet, le directeur général de SuperQuinquin Fives, Tom Boothe (fondateur de La Louve), des bailleurs et des élus locaux
18/08/2022	La Louve	Paris (70)	Visite de magasin

18 et 19/03/2023	Intercoop.	Montpellier (34)	Intercoop organisée à Montpellier en mars 2023 qui a réuni 32 projets ²⁶⁵ : www.lesamiesdelacagette.fr/intercoop-2023/intercoop-le-programme/ - Participation au forum ouvert et aux moments de convivialité - Visite du magasin La Cagette
20/10/2023	CEDIAS-musée social	Paris (75)	Animation de la table ronde « Les coopératives de consommation aujourd'hui » avec Jean-Louis Bancel (président de la Fondation Crédit Coopératif), Jacques Debry (administrateur délégué de Febecoop, Belgique), Tom Boothe (fondateur de La Louve), Chahin Faïq (secrétaire général de l'alliance des Licoornes), Jean-Claude Richard de DionyCoop de Saint-Denis (93) et Loïc Pelletier (Président de la FNCC).

Source : autrice

²⁶⁵ Les collectifs peuvent inscrire librement leurs projets, aucune vérification n'est effectuée et aucune homologation organisationnelle n'est demandée. Selon les organisateur·ices 32 projets étaient présents (avec pour chacun jusqu'à trois représentant·es) : Les 400 Coop (Paris), SuperCafoutch (Marseille), Coopalim (Strasbourg), La Grande Epicerie Générale (Nancy), Le Troglo (Tours), La Crèmerie (Clapiers), BeesCoop (Bruxelles), Collectif 5C (Belgique), Graoucoop (Metz), SuperQuinquin Fives (Lille), SuperQuinquin Wasquehal (Wasquehal), SuperCoop (Bordeaux), Les ami·e·s de Coop'cinelles (Bourgoin-Jallieu), La Cagette (Montpellier), La Caravane (Montreuil), Scopéli (Nantes), Cooplib (France), Hendaïakoop (Hendaye), Passkoop (Hendaye), T'as Meilleurs Temps (Besançon), Ticoop et infrasso (Brest), Kissikol (Rouen), La Chouette (Toulouse), Les amis de La Coopé (Langon), La Coop Singulière (Sète), La Coop sur Mer (Toulon), Breizhicoop (Rennes), L'Éléfàn (Grenoble), Les ami(e)s de Gem la coop (Avignon), Le Baudet (Poitiers), Les Fourmis Sarthoises (Le Mans)

Annexe 7 – Statuts de la Park Slope Food Coop, version amendé de mars 2015
 - Amended Bylaws of Park Slope Food Coop, Inc. (amended as of 03/31/2015)

Amended Bylaws of Park Slope Food Coop, Inc.

(amended as of 03/31/2015)

ARTICLE I

Type of Cooperative

The Park Slope Food Coop, Inc. is incorporated under the New York State Cooperative Corporations Law as a general non-stock cooperative corporation.

Article I section 3 paragraph (d) of the New York State Cooperative Corporations Law states "A cooperative corporation shall be classed as a non-profit corporation, since its primary object is not to make profits for itself as such, or to pay dividends on invested capital, but to provide service and means whereby its members may have the economic advantage of cooperative action....."

ARTICLE II

Members / Owners

1. **Members / Owners:** According to Article I section 3 of the New York State Cooperative Corporations Law "the term 'member' means the holder of a membership in a cooperative, whether evidenced by a certificate of membership or by a certificate of stock or by other authorized means of identification." The terms "member" and "owner" and "member / owner" shall be interchangeable and for the purposes of this cooperative these terms all mean the same thing. The terms "membership", "ownership" and "membership / ownership" shall be interchangeable and for the purposes of this cooperative these terms all mean the same thing.
2. **Eligibility:** Membership / Ownership shall be open to any natural person who agrees to comply with the membership / ownership requirements that the Board of Directors may adopt by resolution.
3. **Member/Owner Equity Investments:** The Park Slope Food Coop, Inc. shall require that each member / owner make, within a reasonable time after joining the cooperative, a non-interest bearing Member/Owner Equity Investment in the cooperative as the statutory equivalent of the holding of a share of stock. The Board of Directors by resolution shall set the amount of the Member/Owner Equity Investment.
4. **Ownership, Termination of Ownership, Return of Member/Owner Equity Investments, Capital Contributions:** The cooperative is owned by those persons who have a Member/Owner Equity Investment on record with the cooperative and those members who have recently joined and have not yet made their Member/Owner Equity Investment. Termination of ownership occurs when either the member/owner formally requests and the cooperative processes the return of her or his Member/Owner Equity Investment or when the member/owner makes a capital contribution of the Member/Owner Equity Investment to the cooperative. In either case, the member/owner simultaneously agrees to cease all membership activities.
5. **Failure to meet membership / ownership requirements:** In the event that a member / owner fails to meet the membership requirements and/or rules of conduct as set by the cooperative, participation in any and/or all activities in the cooperative could be restricted or curtailed even though the person might still be an owner due to her or his continuing investment in the cooperative as evidenced by her or his Member/Owner Equity Investment.

6. Member/Owner Fee: The Board of Directors may require that each member pay a membership fee in amounts that the Board of Directors by resolution shall set.
7. Transfer of Membership: Membership shall be nontransferable.

ARTICLE III

Board of Directors

1. There shall be a Board of Directors consisting of five persons elected by the membership at the annual meeting, and one of the paid coordinators, ex officio.
2. The directors elected at the first annual meeting shall, by lot, be divided into three classes as nearly equally as possible. Directors in the first class shall serve for a term of one year. Directors in the second class shall serve for a term of two years. Directors in the third class shall serve for a term of three years. Thereafter, all directors shall serve for a term of three years.
3. Directors shall be subject to removal upon charges as provided in Section 63 of the Cooperative Corporation Law.
4. The Park Slope Food Coop Inc shall indemnify and hold harmless any individual who has served or who is serving as an officer or Board member against claims or liabilities arising from such service, and shall reasonably reimburse expenses incurred in defending against such claims or liabilities, provided they do not arise from negligence or willful misconduct of the officer or Board member.

ARTICLE IV

Officers

1. There shall be the following officers of the corporation: President, Vice-President, Secretary and Treasurer. The office of Secretary and Treasurer may be held by one person as stated in section 64 of the Cooperative Corporations Law.
2. Officers shall be elected by the Board of Directors of the corporation at the meeting held in the month of June.
3. The President and Vice-President shall be, at the time of election, directors of the corporation.
4. Officers of the corporation may be removed by a two-thirds vote of the Board of Directors present and voting at a meeting held after due written notice to all members of the corporation setting forth the proposed action, the charges upon which it is based, and the purposes of the meeting.

ARTICLE V

Employees

1. The corporation shall employ one or more coordinators upon such terms and conditions as the directors shall, by resolution, approve. The Coordinators shall be Chief Administrative Officers of the corporation and shall administer the affairs of the Corporation subject to the direction of the directors. The directors may, by resolution, authorize the Coordinators to take such action as they shall deem necessary for the good of the corporation as cannot well await the next meeting of the directors, subject to ratification by the directors, and may, by resolution, confer such other powers and duties on the Coordinators as they deem proper, to the extent permitted by law. The Coordinator

with greatest seniority shall be a member of the Board of Directors, ex officio, provided, however, that in the absence of such Coordinator, another Coordinator, with the greatest seniority of those Coordinators present, shall serve.

2. The corporation may, by resolution, employ such other persons or firms for such purposes and upon such terms and conditions as the Board shall deem appropriate.

ARTICLE VI

Meetings

1. The annual meeting of the membership of the corporation shall be held on such day in the month of June as the directors shall fix.

2. The Board of Directors shall meet at least ten times each year on such dates as it shall appoint and at such other times as it, by resolution, shall fix. The membership shall be given notice of each such meeting prior to such meeting. The directors shall inform those members who shall be present of the nature of the business to come before the directors and receive the advice of the members on such matters. The portion of the Board of Directors meeting that is devoted to receiving the advice of the members shall be known as the General Meeting and is not in any way intended to be one of the "meetings of the membership" that is referred to elsewhere in these bylaws. The members who gather to give advice to the directors may choose to vote in order to express their support or opposition for any of the issues that have come before the meeting.

3. A quorum for all meetings of the directors shall be one-third of the directors. A quorum for all meetings of the membership, including the annual meeting, shall be 100 members of such body. Each member is entitled to one vote.

4. Except as otherwise provided, all matters shall be decided by a majority vote of those present and voting. All votes shall be cast in person and no proxy voting shall be permitted, except at and only at annual meetings provided, however, that the Board may, by majority vote, direct that a mail ballot be taken on any matter.

5. Except as otherwise provided, all parliamentary matters shall be governed by Roberts Rules of Order.

ARTICLE VII

Elections

Election of officers shall be held at the June meeting of the directors from among those candidates nominated from the floor at such meeting. In the case of an officer position becoming vacant, there shall be an election held at the next directors' meeting to fill the vacancy for the unexpired portion of the term.

In the case of a vacancy on the Board of Directors, there shall be an election held at a regular Board of Directors meeting to fill the vacancy. Such meeting shall be held no less than 30 days nor more than 60 days after the vacancy occurs. The Board may hold the vacancy open to be filled at the next Annual Meeting provided that the vacancy is created with less than six months remaining before the Annual Meeting and provided there is only one vacancy. A Director elected to fill a vacancy shall serve only until the next Annual Meeting, at which meeting the membership shall elect a director to serve for the balance of the term.

The ballot used for the Directors election shall provide for voting 'yes' or 'no' or 'abstain' for each candidate. Any candidate who receives more 'no' votes than 'yes' votes is deemed ineligible for election. Directors elected at the Annual Meeting shall be elected

by a plurality of 'yes' votes cast unless the candidate has been deemed ineligible pursuant to this paragraph.

ARTICLE VIII

Committees

The directors may, by resolution, establish such standing or special committees for such purposes and periods of time as they may deem appropriate.

ARTICLE IX

Coop Operation

1. Except as otherwise provided herein, the administration and operation of the Coop shall be vested in the directors. The directors may, by resolution, adopt rules and regulations covering operation of the Coop, including, without limitation, work requirements for members, accounting and bookkeeping procedures, and disciplinary actions against members, rules and regulations concerning the admission of members, and concerning any other matters they deem appropriate.
2. The net retained proceeds of the Coop, after expenses and a reasonable allowance for reserves, may be distributed at least once every twelve months to the membership by uniform distribution on such basis as the directors shall, by resolution, fix. The directors may from time to time adopt rules and regulations for such distributions, provided, however, that no such rule or regulation shall provide that the cash portion of any such patronage refund shall exceed the proportion of refund permitted under the applicable provisions of the Internal Revenue Code.

ARTICLE X

Amendments

These bylaws may be amended in whole or in part by the affirmative vote of two-thirds of the directors or of the membership voting thereon at a meeting held after due written notice setting forth the proposed action and the purpose of the meeting. Any Amendment adopted by the Board shall be reported to the Annual Meeting of the Corporation and, if not affirmatively approved thereat, shall cease to be in effect.

Source : document issu de Park Slope Food Coop

Annexe 8 – Document de La Louve « Quelles caractéristiques pour choisir un local potentiel pour votre supermarché coopératif et participatif »



Quelles caractéristiques pour choisir un local potentiel pour votre supermarché coopératif et participatif

Un local inadapté peut mettre un supermarché coopératif et participatif — par ailleurs bien géré — à risque. Voici quelques points importants à considérer lors du choix d'un site pour votre magasin.

Faites selon les moyens de votre projet coopératif. Une bonne règle empirique est : ne soyez pas prudent quand il s'agit de l'espace. Essayez d'obtenir le plus grand espace possible. Un espace confortablement grand semble favoriser la croissance, alors que l'inconvénient d'un espace plus restreint, ainsi que son effet sur le nombre de produits que vous pouvez proposer, peuvent décourager les gens de rejoindre ou de rester avec votre coopérative. Régulièrement déménager dans un nouvel espace plus grand coûte cher et les inconvénients qui en résultent peuvent décourager la participation des membres.

Soyez intelligent quant à l'emplacement de votre magasin. Si votre coopérative est dans une grande ville, un accès facile par les transports en commun est essentiel. Si votre projet est situé dans une ville où la plupart des gens se déplacent en voiture, un stationnement facile est nécessaire.

Surface totale idéale : 1200 - 1800 m²

Cela permet :

- un espace de vente confortable, assez grand pour contenir une gamme « supermarché » de produits
- assez d'espace de stockage (y compris une quantité idéale d'espace de stockage à froid)
- une zone de réception confortable
- un espace de bureaux suffisant. Rappelez-vous que bon nombre des employés « back-office » qui ne seraient pas sur place dans un supermarché « normal » seront présents dans le vôtre : les employés chargés de la comptabilité et des achats, par exemple.

La surface totale de Park Slope est 1700 m².
557 de vente, 650 de stockage, 74 de réception, 418 varié

La Louve, 1450 m².

545 de vente, 397 de stockage, 67 de réception, 441 varié (y compris environ 100 m² de « non-espace » : la surface occupée par les murs intérieurs, etc.

Surface totale minimale : 700 à 800 m²

Ceci est une estimation. Alors qu'il y a eu un certain nombre de projets où l'on peut conclure qu'une petite surface a contribué à un échec, il n'y a pas encore de projets réussis plus petits que Park Slope ou La Louve qui nous donnent des indicateurs fiables d'une limite inférieure. La question pour estimer une taille minimale d'un supermarché coopératif et participatif est la suivante : quel est le plus petit espace nécessaire pour soutenir une gamme complète de produits... une gamme « supermarché » ?

Le chiffre de 700 à 800 mètres carrés vient de l'observation - à l'époque où l'espace en rayon potentiel de La Louve était à moitié utilisé - qu'il y avait un consensus global parmi ses salariés et ses membres que tout ou presque pouvait être trouvé dans les allées : la nécessité de compléter ses achats ailleurs pour tel ou tel article s'est arrêtée. La Louve avait environ 4000 références différents sur ses étagères à cette époque.

Rapport idéal entre l'espace de vente (y compris la zone des caisses) et l'espace de stockage : Environ 1 : 1. Minimum probablement environ 1 : 0,6

Les ratios entre les différents espaces de La Louve sont basés sur ceux de Park Slope et dans les deux cas la situation est confortable, l'allocation de l'espace est bien adaptée aux besoins des magasins. Proportionnellement, un peu moins d'espace a été alloué au stockage à La Louve, mais cela est compensé par ses plafonds plus élevés ... plus d'espace de stockage vertical potentiel y est disponible. À Park Slope, on ressent une pression constante du besoin de plus d'espace, mais les rapports entre les espaces sont solides.

Le ratio de l'espace de ventes à l'espace de stockage à Park Slope est 1 : 1,1
À La Louve c'est 1 : 0,73

Un supermarché de notre modèle a besoin proportionnellement de plus d'espace de stockage qu'un supermarché « normal » qui peut compter sur les livraisons quotidiennes de l'entrepôt de son enseigne.

Une solution de minimum exploitable pourrait donc ressembler à ça : 350 m² ventes, 210 m² stockage, 240 m² varié = 800 m² au total.

Quand on frôle la limite inférieure de la superficie totale, la priorité doit être donnée aux ventes et à l'espace de stockage. Des espaces convivialité, enfants, etc. sont relativement superflu et l'espace dédié à ces activités doit être sacrifié. Certains bureaux pourraient, si

nécessaire, être logés dans un espace adjacent (à côté, de l'autre côté de la rue, au coin de la rue), même si cela peut être gênant pour certains acheteurs qui doivent constamment vérifier l'inventaire réel de leurs produits. Si c'est absolument nécessaire, le bureau des membres pourrait également être imaginé dans un espace adjacent.

On devrait probablement être plus réticent à sacrifier l'espace dédié au conditionnement des produits (coupe et emballage du fromage, mise en sachet des épices, des thés, des fruits secs, etc.). Cette activité est l'une des plus alléchantes et les plus attrayantes pour les membres de ce modèle.

Réfrigération

Si possible, c'est une bonne idée de dissocier les compresseurs du système de réfrigération, qui génèrent de la chaleur, des armoires. Voir s'il est possible de mettre les compresseurs sur le toit (s'il n'est pas trop haut), dans un espace extérieur ou dans un espace séparé et fermé à l'intérieur du magasin, qui est ventilé vers l'extérieur.

En ce qui concerne les unités de stockage à froid, 7 est probablement un nombre idéal :

- une pour la viande et le poisson (0° - 3°C).
- une pour les produits laitiers (1° - 4°C).
- une pour la plupart des légumes et certains fruits (2° - 4°C).
- une pour les produits surgelés (-18 - -22°C)
- une dédiée au fromage qui utilise un système de refroidissement sans ventilateur (2° - 6°C).
- une pour les agrumes et d'autres articles qui peuvent être endommagés à des températures plus basses (8°- 10°).
- une qui met en quarantaine les pommes, les poires, les kiwis, etc. L'éthylène dégagé par ces produits fait que les produits voisins mûrissent trop vite et les endommage (2° - 4°C).

Le nombre minimum de zones de stockage frigorifique pouvant supporter un supermarché de haute qualité et entièrement fonctionnel est de 4... les 4 premiers mentionnés dans la liste ci-dessus.¹ Gardez à l'esprit qu'il est possible de séparer une chambre froide en 2 zones de températures différentes avec des rideaux en plastique (ou dans une même zone « éthylène » et « éloigné de l'éthylène » à la même température).

¹ Dans le pire des cas, on peut imaginer faire sans une chambre froide négative (produits surgelés) en essayant de tout mettre dans l'armoire négative dans la zone de vente. Le problème est que si jamais cette armoire tombe en panne, on ne pourra pas transférer les produits à la chambre froide et le risque de pertes financières importantes est grand.

Pour les fruits et légumes, une zone de stockage à température ambiante (fraîche, mais non réfrigérée) devrait être prévue pour des produits comme les oignons, les pommes de terre, les courges et les bananes.

Pourcentage de la superficie totale à Park Slope

Stockage : Park Slope a une surface de stockage totale d'environ 650m². Sur ce total, 26 m² (4%) de zone de congélation et 170 m² (26%) de zone réfrigérée.

Vente : Park Slope dispose de 179 mètres linéaires de rayonnages. Sur ce total, 49 m (27%) pour les produits frais et 14 m (8%) pour les surgelés.

Ratios entre les tailles des chambres froides à La Louve (ratios basés sur ceux de Park Slope)

Fromage (la plus petite, 6.6 m² à La Louve) = 1

Agrumes = 1,59

Ethylène = 1,59

Surgelés = 1,8

Viande = 1,91

Produits laitiers = 3,94

Fruits et légumes = 4,06

Les risques d'un local trop petit

Scénario 1 : surface totale de 300 m², rapport correct entre les espaces de stockage et de vente.

Tombe facilement dans un cercle vicieux où la gamme limitée de produits décourage, à moyen ou long terme, les membres de continuer à venir faire leurs courses. Les faibles volumes de ventes qui en résultent empêchent la coopérative d'avoir de bons prix, ce qui décourage davantage les membres de venir acheter. Même si les ventes sont relativement fortes, le petit espace global impose une limite physique aux quantités pouvant être commandées auprès des fournisseurs, en maintenant certains prix élevés. Malgré tout cela, le magasin est peut-être trop bondé pendant les périodes de pointe (samedi) en raison de l'espace limité. Potentiellement, par conséquent, le pire de tous les mondes : des prix élevés, une gamme limitée de produits, des conditions d'achats peu pratiques.

Scenario 2 : surface totale de 300 m², espace de vente maximisé, très peu d'espace de stockage

Dans ce scénario, où la coopérative tente de maximiser la surface de vente d'un petit espace (dédiant par exemple 220 de ses 300 m² à la vente), il existe d'autres effets secondaires gênants : conditions de travail désagréables pour le personnel (petit espace de travail, espace pour les fournitures de bureau, les fichiers, les fournitures de nettoyage, etc.) et, surtout, des conditions très difficiles pour les acheteurs.

En raison du manque d'espace de stockage, l'objectif pour les acheteurs devient - autant que possible - la tâche impossible d'essayer de faire parfaitement tenir les quantités de produits commandés sur les étagères. Cela implique la tâche encore plus difficile de s'assurer que les produits à commander auprès d'un fournisseur donné sont épuisés à peu près au même moment. Comme cela est impossible, et comme il est possible de commander un ou deux cartons supplémentaires avec seulement quelques produits, le résultat est : beaucoup de produits en rupture de stock.

Les membres frustrés ont du mal à faire de la coopérative leur source principale d'achats parce qu'ils ne peuvent pas compter sur les produits en magasin.

Source : document fourni par La Louve

Annexe 9 – Document de La Louve, « Le modèle Park Slope. Notre modèle à La Louve »

Le modèle Park Slope

Notre modèle à La Louve



Historiquement, il y a deux principaux types de coopérative alimentaire de consommateurs qui se sont établis : le modèle dit de ristourne et le modèle dit d'économie directe. Ces deux modèles partagent le même type de structure qui relève de l'actionnariat : dans les deux cas, ce sont les utilisateurs du magasin coopératif qui en sont propriétaires et, à la différence d'un commerce classique, le pouvoir décisionnaire d'un propriétaire-actionnaire n'augmente pas en fonction du nombre de parts détenues. Une personne = un vote, au lieu d'une part = un vote.

La différence entre les deux modèles réside donc dans la manière dont la structure distribue à ses membres les économies engendrées par la coopération.

Dans le modèle dit de ristourne, la coopérative propose ses produits à des prix similaires aux autres commerces classiques, puis elle attend la fin de son exercice fiscal pour partager ses éventuels bénéfices avec ses coopérateurs, en fonction des achats qu'ils ont effectués au cours de l'année. S'il n'y a pas de bénéfice, ou si on estime que la coopérative est dans un état fragile, elle ne distribue pas de ristourne.

Une coopérative du modèle dit d'économie directe tâche de proposer des prix au plus près du prix de revient que possible. Elle cherche à trouver des moyens pour réduire ses coûts quotidiens et, depuis les années 1960, cela se traduit souvent par la participation de ses coopérateurs au fonctionnement du magasin.

En d'autres termes, une coopérative d'économie directe distribue sa « ristourne » chaque jour à ses membres en proposant des prix intéressants. Cette pratique satisfait immédiatement les coopérateurs, mais peut mettre la coopérative dans une situation précaire puisque les coopérateurs bénéficient de ristourne y compris lorsque la coopérative est en situation de fragilité.

L'histoire des coopératives d'économie directe est donc jonchée de naufrages. Ernest Poisson, secrétaire de la Fédération nationale des coopératives de consommateurs au début du XX^e siècle décrit la précarité de ce modèle :

« Théoriquement [ce modèle est] possible, mais pratiquement, on risque d'être au-dessous du prix de revient et à la merci d'un mauvais achat, d'une vente insuffisante, de rossignols perdant de leur valeur, d'un coulage, d'une perte inattendue. Enfin, les capitaux coopératifs étant forcément faibles, il n'y a plus de fonds de roulement, or ceux-ci sont assurés par la vente au-dessus du prix de revient ; il n'y a point d'argent pour faire d'achats en gros et bien placer la Société. La vie de la Société est suspendue à un fil, vouée à la stagnation sans espoir de développement normal et sans espoir de grandir. »

Le système – ou mieux les systèmes – de Park Slope se sont développés en affrontant régulièrement ce genre de situation précaire et en s'adaptant. Le modèle complexe qui en résulte fait de la Park Slope un exemple très rare d'une coopérative du modèle économie directe qui n'est pas seulement stable, mais très performant. Il est parmi les supermarchés le plus performants des États-Unis.

La force de ces systèmes, de notre point de vue, est qu'ils ont été créés par des milliers des personnes au fil des années, grâce à leurs expériences, leurs erreurs et les ajustements. Ils ne sont pas le fruit de discussions autour d'une table, ni du génie d'un entrepreneur visionnaire.

On a parlé longuement avec Joe Holtz, un des fondateurs de Park Slope et directeur général actuel, et avec Ann Herpel, coordinatrice générale, pour identifier les éléments incontournables du modèle qu'ils ont bâti — et sans lesquels ils croient qu'une coopérative participative aurait du mal à réussir. Les voici.

Participation

TOUT LE MONDE PARTICIPE

Il existe des coopératives alimentaires pour lesquelles la participation au fonctionnement du magasin est possible, mais pas obligatoire. Ceux qui participent obtiennent une réduction sur les produits en contrepartie. La Park Slope trouve qu'une telle manière de fonctionner :

- crée un système de classes non souhaitable dans la coopérative, les gens les plus nantis étant souvent ceux qui choisissent de ne pas travailler ;
- empêche la création de la culture très spécifique qu'ils recherchent, basée sur un réel sens de copropriété parmi l'ensemble des membres. Mélanger des « clients » avec les coopérateurs actifs finit par créer une ambiance très similaire à un commerce classique, qui ne ressemble pas à l'ambiance si énergique et marquante qu'ils ont réussi à établir à Park Slope.

UN SYSTÈME DE GESTION DE LA PARTICIPATION DES MEMBRES TRÈS SPÉCIFIQUE

Avec l'expérience et après beaucoup d'ajustements, La Park Slope est arrivée à avoir un système de participation des membres soigneusement équilibré : assez strict pour que les gens assurent leurs services, mais qui prend en compte les exigences et les aléas de la vie (maladies, grossesses, vacances, travail à plein temps, emplois du temps irréguliers de certains métiers). Le cœur du système est basé sur le constat que la participation programmée au fonctionnement du magasin a une valeur beaucoup plus importante pour la coopérative que la participation non programmée. Concrètement, cela se traduit dans

la pratique par : un service programmé manqué déclenche deux services de rattrapage (non programmés) pour compenser... avec plein d'aménagements possibles.

LA PARTICIPATION EN ÉQUIPES RÉGULIÈRES

La plupart des membres effectuent leurs services avec le même groupe de personnes toutes les 4 semaines. C'est un moyen d'assurer que l'expérience de la coopérative soit conviviale, même quand elle compte des milliers de membres. La participation en équipes régulières permet aussi à ces groupes de développer de bonnes habitudes : on découvre qui se complète, qui est plus ou moins apte pour une telle tâche, etc. Ces petites améliorations rendent beaucoup plus efficace la participation globale des membres.

UN SYSTÈME DE COORDINATEURS D'ÉQUIPE BÉNÉVOLES

La plupart des équipes sont coordonnées par un ou plusieurs membres. Ceux-ci délèguent les tâches – tout en participant au travail – et témoignent de la présence des membres de l'équipe. Ces coordinateurs d'équipe s'engagent à mieux connaître les protocoles de la coopérative et ils sont un trait d'union entre les salariés et les membres. Leur présence est un élément-clé du modèle car :

- la coopérative peut maintenir une équipe salariée réduite ;
- ils deviennent, par leur connaissance de détails opérationnels, une ressource consultative importante pour les salariés dans leur gestion quotidienne du magasin.

GOVERNANCE ET GESTION

RÉPARTITION DU POUVOIR DÉCISIONNEL

En discutant le rapport entre la gouvernance et la gestion quotidienne, Joe Holtz constate que : « Une coopérative de notre modèle peut mourir d'un manque de démocratie, comme d'un surplus. » Par cela, il entend qu'en même temps il faut :

- s'assurer que les membres ressentent que la coopérative est réellement à eux et qu'ils ont le pouvoir de s'impliquer et de l'améliorer (en coopération et discussion avec les autres membres). Dans le cas contraire, ils risquent de partir ;
- s'assurer que l'équipe salariée a une grande latitude pour gérer le magasin en fonction des besoins réels qu'ils affrontent quotidiennement.

Le pouvoir décisionnel chez eux est donc réparti dans deux pôles complémentaires : les membres décident les politiques générales de la Coopérative directement en AG, sans passer par un conseil d'administration¹, et une forte autonomie sur la gestion quotidienne du magasin est accordée à l'équipe salariée.

Exemples de décisions prises par les membres en AG :

- instituer un âge de retraite. Les membres qui ont participé au fonctionnement du magasin pendant au moins 20 ans et qui ont 65 ans peuvent décider de ne plus assurer leurs services, tout en gardant le droit de faire leurs courses ;
- interdire la vente de l'eau en bouteilles en plastique ;
- allouer 10 000 dollars des bénéfices de la Coopérative au transport vers une manifestation environnementale à Washington DC ;
- agrandir la coop en achetant un bâtiment à côté ;
- qui engager pour faire les audits externes des comptes de la coopérative.

Exemples des domaines de gestion réservés à l'équipe salariée :

- l'emplacement des produits dans le magasin ;
- les fournisseurs avec lesquels la coopérative travaille ;
- les horaires d'ouverture ;
- qui embaucher ou licencier et quand ;
- les systèmes pour gérer la participation des membres ;
- les décisions liées à la mise en vente des produits.

Ces deux organes décisionnels sont en dialogue constant et il y a des chevauchements : les membres peuvent discuter et même voter de modifier des pratiques mises en place par les salariés, les salariés font régulièrement des retours sur les effets secondaires opérationnels engendrés par la mise en pratique des décisions votées en AG.

UN ESPRIT COOPÉRATIF ENTRE LES SALARIÉS

Établir une hiérarchie classique des salariés au sein d'un projet de ce modèle est difficilement imaginable. Le fonctionnement de l'équipe salariée doit donner l'exemple aux membres : coopératif, efficace et sérieux, avec une prise de conscience de la responsabilité qu'engendre la gestion d'une coopérative de ce modèle.

¹ La loi de l'État de New York oblige la Park Slope à élire un CA qui est juridiquement responsable pour le bon fonctionnement de la coopérative. Pour s'assurer que les AG décident directement les politiques de la coopérative, la Park Slope a établi une culture où le CA valide sans faille les décisions prises en AG. Chaque AG termine par une mini-réunion de 5 minutes du CA, en présence des coopérateurs. Les membres du CA votent pour entériner les décisions qui viennent d'être prises en AG. La profession de foi des membres qui se présentent pour élection au CA contient systématiquement une mention du genre : « je prête serment de suivre toujours les décisions prises en AG lors de mes votes en CA ».

La Park Slope est organisée ainsi :

- 65 salariés appelés coordinateurs : responsables des achats, de la gestion de participation de membres, de la compatibilité, de l'informatique, de la maintenance et de la réception de livraisons et de la gestion des stocks. Ils touchent tous le même salaire (58 000 dollars par an), l'ancienneté étant récompensée par une augmentation de la durée des congés payés (de 2 semaines au début, jusqu'à 5 semaines maximum) ;
- 9 salariés appelés coordinateurs généraux. Ce groupe décide en comité les politiques de la gestion du magasin et ils travaillent plus d'heures par semaine que les coordinateurs. 8 d'entre eux touchent le même salaire (93 000 dollars par an).
- le 9e coordinateur général, Joe Holtz, porte aussi le titre de directeur général. Il a le pouvoir décisionnel si les coordinateurs généraux se trouvent dans une impasse. Ces cas sont rares, « Une fois tous les 2 ou 3 ans », selon Joe. Joe touche 10 % plus que les autres coordinateurs généraux.

UN EXTRÊME VIGILANCE FINANCIÈRE

En tant que coopérative d'économie directe, la Park Slope a moins de revenus par produit qu'une coopérative de ristourne ou qu'un magasin classique. Le contrôle de l'état financier est donc constant et vigilant afin de s'assurer que les dépenses à venir pourront être couvertes. Les bilans financiers sont générés et partagés avec les membres mensuellement, plutôt que trimestriellement ou annuellement. Au fil des années, les analyses financières ont abouti à plusieurs ajustements de la majoration appliquée aux produits, toujours en augmentation.

OFFRE

UNE GAMME COMPLÈTE DES PRODUITS

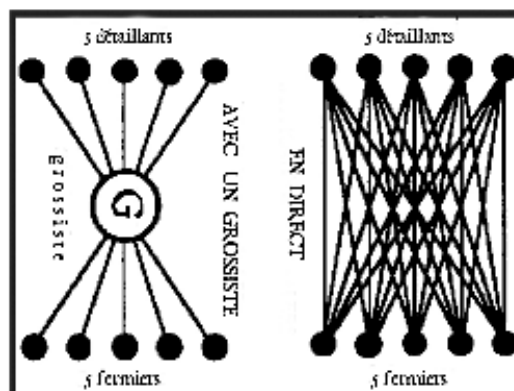
L'expérience de Park Slope dans les années 1970, ainsi que celle d'autres initiatives qui ont échoué, montre que ce modèle participatif a du mal à fonctionner si la gamme de produits proposée est restreinte. La raison est assez simple : les gens à qui il est demandé de contribuer quelques heures par mois au fonctionnement, même les très militants, exigent en retour de pouvoir y faire une majorité de leurs courses, voire la totalité. Les membres partent s'ils sont obligés de faire leurs courses ailleurs en dépit de leur investissement personnel dans la coopérative. Le modèle ne semble pas de marcher en version "boutique".

APPROVISIONNEMENT PAR DES CANAUX DE DISTRIBUTION MUTUALISÉS

Il n'est pas possible, ni souhaitable, pour un supermarché, qui vend à des centaines, voire des milliers de personnes, de travailler uniquement —ou même principalement— en direct avec les producteurs. Il y a plusieurs raisons à cela.

Si un supermarché, par exemple, propose 8000 références en magasin (nombre prévu de références à La Louve), il ne serait pas envisageable d'avoir 500 fournisseurs qui fourniraient chacun 16 produits. Cela impliquerait 500 commandes par semaine, 500 livraisons, 500 factures. Les 500 commandes par semaine seraient impossibles à passer et les 500 livraisons impossibles à gérer. Le bilan carbone généré par ces 80 à 100 livraisons par jour — effectués probablement par des camions pas pleins et qui rentreraient à vide chez le producteur — représenterait une démarche peu écologique.

Voici un diagramme qui montre les trajets de camion impliqués dans une démarche "grossiste" et une démarche "en direct".



On ne pourrait pas imaginer non plus passer les commandes seulement une fois par mois ou par trimestre, car on serait obligé de commander en quantités telles —pour tenir ce laps de temps— qu'il faudrait au moins 10 fois plus d'espace de réserve que d'espace de vente dans le magasin. Être reconnu pour la fraîcheur des produits serait impossible avec une telle pratique.

La solution est donc de passer la plupart des commandes chez des grossistes qui peuvent livrer une ou plusieurs fois par semaine sur une, deux, cinq palettes, un ou deux, huit cartons des 100 à 500 références diverses et variées. Une seule commande, une livraison, une facture, 300 produits.²

² Un grossiste peut être un grand distributeur de produits conventionnels, une coopérative de distribution créée par des agriculteurs locaux pour vendre leurs produits, un distributeur militant équitable, etc.

L'exemple des 500 producteurs en direct est bien sûr une fiction. La quasi-totalité des producteurs dont les produits sont vendus à La Park Slope ou à La Louve n'ont pas les moyens ou le temps de se déplacer une ou plusieurs fois par semaine pour livrer. C'est bien pour cela qu'ils se tournent vers des grossistes afin de pouvoir distribuer leurs produits.

Enfin, le fait de traiter en direct avec un producteur qui ne livrerait qu'une petite quantité ferait automatiquement augmenter les prix. Les économies engendrées par ce modèle participatif seraient ainsi effacées.

Ce qui est vrai pour des produits secs l'est peut-être encore plus pour le frais. La Louve aura, à terme, 2 à 3 livraisons par semaine de notre grossiste en fromages artisanaux. Peut-on imaginer chacun de nos 50 producteurs nous livrer 2 à 3 fois par semaine ? La Louve reçoit des fruits et légumes provenant d'environ 70 producteurs différents à tout moment, livrés souvent 5 fois par semaine. Et nous ne sommes pas encore à plein régime. Pour des raisons de disponibilité, de qualité, de prix, et encore une fois d'organisation logistique, les structures qui gèrent le stade de gros, en amont du magasin, sont essentielles pour pouvoir proposer un rayon divers et frais en fruits et légumes. Si nous voulions travailler en direct sans être en permanence en rupture, il faudrait peut-être une dizaine de salariés dédiés à plein temps aux fruits et légumes afin de pouvoir jongler constamment d'un agriculteur à un autre. Encore une fois, les économies engendrées par le modèle seraient complètement effacées.

Il y a cependant des cas où traiter directement avec un producteur peut fonctionner. La Park Slope et La Louve ont opté pour l'achat de la majorité des viandes directement auprès des éleveurs. C'est possible à condition que la coopérative ait un nombre de membres suffisant pour permettre, par exemple, d'écouler un bœuf entier toutes les deux semaines et que l'éleveur ait la capacité de nous fournir sans rupture et de livrer. Finalement ce fonctionnement s'avère rentable, pour le producteur et pour la coopérative.

À La Louve, il y a quelques autres cas particuliers pour lesquels nous traitons directement avec le producteur : certains vins, le pain frais, une ferme d'agriculture urbaine située à 5 minutes à vélo... À terme, nous en ajouterons probablement, mais toujours en proportion très minoritaire et toujours pour des raisons bien particulières : grosse demande des membres pour un produit très spécifique, production très locale avec une demande suffisante pour le justifier, etc.

Nous souhaitons donc longue vie à la vente directe à la ferme ou ailleurs, aux AMAP et aux autres petites structures... solutions vertueuses qui permettent à certains producteurs de gagner leur vie. Mais nous souhaitons également longue vie à la mutualisation logistique, aux intermédiaires adaptés au besoin de nourrir des personnes regroupées par centaines ou milliers qui occasionnent le moins de dégâts écologiques possible, et le moins d'embêtement possible pour le producteur et le magasin. Grâce à ce réseau

d'intermédiaires, les magasins indépendants peuvent proposer une large gamme de produits aux prix plus au moins raisonnables. À la Park Slope et à La Louve, ces intermédiaires nous permettent de proposer nos produits globalement moins chers que de gros acteurs à but lucratif en dépit de tous les avantages qu'ils détiennent grâce à leurs tas gigantesques de capital.

L'ÉQUILIBRE ENTRE LA « PURETÉ » DE L'OFFRE ET L'INCLUSIVITÉ DU PROJET

Une priorité et la force majeure du modèle est qu'il réussit à faire coopérer des personnes d'horizons divers. Le facteur commun aux membres de Park Slope est une envie d'accéder plus facilement à une nourriture de qualité, mais cette notion est différente en fonction des personnes. Le modèle prend en compte que la question sociale est aussi importante que la question environnementale. Établir une charte, par exemple, qui aurait pour effet d'obliger les membres de la coopérative d'avoir les moyens de n'acheter que des produits bio-écolo serait vu comme une façon d'exclure une population qui, elle aussi, a envie d'accéder à une nourriture de qualité. Le modèle permet de réduire de manière significative les prix des produits bio-écolo, sachant qu'ils restent la plupart du temps plus chers que leurs équivalents conventionnels.

Le choix des produits à la Park Slope et à La Louve est orienté par la prise en compte de 6 critères, parfois contradictoires. Chaque critère est pris avec le même sérieux.³

- 1) Impact environnemental. On préfère des produits issus de pratiques qui n'endommagent pas l'environnement.
- 2) Local. Quand c'est possible, on préfère des produits qui ne voyagent pas trop longtemps pour nous rejoindre. Voici une première contradiction : certains coopérateurs vont préférer des produits bio qui viennent de loin aux produits locaux non bio, d'autres l'inverse. La solution du modèle est d'avoir un espace suffisamment grand pour pouvoir proposer plusieurs versions d'un même produit afin que les membres puissent faire leur choix en fonction des critères les plus importants pour eux.
- 3) Équitable. On préfère des produits pour lesquels les conditions de travail et la rémunération des personnes qui les ont cultivés ou transformés sont correctes. On constate qu'il n'est pas possible de connaître ces conditions pour la plupart des produits.

³ Il est important de dire qu'il n'y a jamais eu un moment, dans l'histoire de Park Slope, où un petit groupe des personnes, autour d'une table, se sont dit « Réfléchissons et rédigeons une charte qui va fixer nos critères pour le choix de nos produits. » La valeur la plus importante a été toujours la coopération et on constate ces critères après coup... après des années de coopération, discussion et compromis qui ont articulé les besoins réels de membres hétérogènes.

4) Le goût. On préfère des produits dont la méthode de culture ou de transformation permet une qualité gustative.⁴ Ce n'est pas toujours le cas dans les projets qui donnent une priorité absolue aux critères environnementaux.

5) Le prix. Le prix de vente d'un produit est un facteur éthique aussi important que les facteurs environnementaux. On prend pour acquis dans ce modèle que tous les coopérateurs ont envie de bien manger, et de manière responsable. Mais souvent, voire la plupart du temps, les membres n'ont pas les ressources pour acheter la « meilleure » version de chaque produit qu'ils consomment. La solution est donc de souvent proposer plusieurs versions d'un même produit dont l'un d'entre eux est financièrement abordable... Cela consiste souvent à proposer des versions dites conventionnelles des produits.⁵ Sans cette pratique, il n'y aura pas de réelle mixité sociale dans le projet. Dans les cas où l'écart de prix entre les versions bio et non bio d'un produit de même qualité n'est pas flagrant, on ne propose que la version bio. Ainsi, les membres peuvent choisir à leur gré où dépenser pour consommer de meilleure qualité. Sur le plan environnemental, ce mélange des prix des produits a pour résultat que plus de gens consomment de manière responsable car plus de personnes non militantes participent.

6) Responsabilité de répondre aux besoins culinaires du quartier. La coopérative occupe un espace dans le quartier où elle est implantée et, sans oublier que le projet est conçu pour ceux qui souhaitent avoir une alimentation de qualité, elle a aussi la responsabilité d'être une ressource pour le maximum de gens qui y habitent. Des populations immigrées ont souvent des habitudes culinaires qui impliquent plus de produits importés et que l'on peut difficilement trouver en version bio. Le choix de ne pas proposer ces produits revient à fermer les portes de la coopérative à ces personnes.

Un supermarché coopératif devrait prendre pour modèle l'attitude d'une bibliothèque publique : le but est d'être une ressource pour l'éducation et la culture, mais en même temps ouverte et démocratique. Pas question de limiter la gamme pour que seuls les lecteurs de Mallarmé, Castoriadis, Tchouang-Tseu, Pétrarque, Gertrude Stein, etc. se sentent réellement invités à venir. Pas d'ambiance moralisatrice. On est content que les gens viennent pour lire mais aussi, peut-être, pour discuter ensemble.

⁴ Le jugement de la qualité du goût d'un produit comporte des facteurs subjectifs, mais basés sur des réalités objectives. La dilution des goûts des produits due aux rendements trop élevés n'est qu'un exemple.

⁵ Quand il est possible. Dans les rayons fruits et légumes et le vrac reconditionné en particulier, la présence de plusieurs versions d'un même produit peut créer des erreurs récurrentes et ingérables pendant le réassort et à la caisse.

La gamme finale des produits proposés dans ce modèle est en évolution constante. Elle est déterminée par une longue et lente « conversation » entre les membres.

Tout membre a le droit de proposer des produits. Tout membre peut informer et débattre avec les autres membres sur les enjeux les plus importants pour eux (huile de palme, prix élevé de certains produits, mauvaises conditions de travail) en écrivant dans la newsletter, en discutant avec les autres coopérateurs de son équipe, en organisant un atelier. Mais aucun coopérateur, ni un petit groupe de coopérateurs, ne peut interdire la mise en vente d'un produit.⁶ Le facteur décisif qui oriente les acheteurs-salariés dans leur choix des produits à conserver ou non est le niveau des ventes : l'outil le plus démocratique qui reflète fidèlement les réelles habitudes de l'ensemble des membres. Il est possible qu'une campagne d'information sur un enjeu puisse persuader assez de membres de ne plus acheter un produit, l'éliminant ainsi. Solution plus durable, plus coopérative et moins feignante que juste l'interdire tout court.⁷

Cette attitude qui, par réflexe, commence par inclure et discuter plutôt que par interdire est essentielle pour établir la culture de coopération sophistiquée que l'on trouve à la Park Slope... C'est un élément-clé de sa réussite. Mais elle a aussi une importance strictement financière : 1) une gamme trop sélective limite le nombre de personnes prêtes à rejoindre la coopérative et fera baisser, par conséquent, son chiffre d'affaires. « Ne comptez pas sur le fait que les gens prêts à coopérer comme on demande dans ce modèle poussent comme des champignons », dit Joe Holtz ; 2) établir une situation où l'on oblige les membres à acheter leurs produits conventionnels ailleurs (car on constate que même la plupart des militants bio comptent au moins quelques produits conventionnels dans leur panier) entraîne aussi, inutilement, une perte de chiffre d'affaires.⁸ On n'a pas ce luxe. Encore une fois : ce modèle est historiquement très précaire. Son équilibre financier est une lutte constante qui demande une extrême vigilance ... mais, si gagné, c'est justement l'autonomie financière qui en résulte qui donne espoir car cela démontre très sobrement qu'un autre modèle, basé sur la coopération et non sur la course au profit, peut marcher à une échelle plutôt grande.

⁶ À La Louve, l'interdiction des produits en AG est possible, mais intentionnellement difficile. Un référendum ouvert à tous les membres, assortie d'une majorité des trois quarts, est nécessaire.

⁷ Le résultat de cette « conversation » entre coopérateurs à la Park Slope est une gamme où la présence des produits industriels-conventionnels qu'on trouverait dans un supermarché classique est très faible... mais leur présence est essentielle.

⁸ Et donc la marge sur ces produits conventionnels nourrit la plupart du temps des structures capitalistes alors qu'elle aurait pu rendre plus fort la coopérative elle-même.

Source : document fourni par La Louve

Annexe 10 – Tableau croisé des intentions de votes lors des élections présidentielles de 2022 et de l’orientation politique déclarative des enquêté·es

Orientation politique déclarative des enquêté·es									
Intention de vote des enquêté·es aux élections de 2022	Extrême Gauche	Gauche	Gauche, écologie	Écologie	Droite, écologie	Droite	« Apolitique »	Non-réponse	Total
Nouveau Parti Anticapitaliste (NPA)	1								1
La France Insoumise (FI)	3	4	2						
➤ Vote utile		2	2	1					14
Europe Ecologie les Verts (EELV)			2	5	1				8
Renaissance (RE)					1	4			5
Les Républicains (LR)					1				1
Non-réponse	5	12	6	2			3	6	34
Total	9	18	12	8	3	4	3	6	63

Source : autrice, données issues de l’enquête menée de novembre 2021 à août 2022 (63 enquêté·es pour 50 organisations représentées)

Annexe 11 – Document de La Louve, « Créer un supermarché coopératif et participatif : par où commencer ? »

Créer un supermarché coopératif et participatif : par où commencer ?

Il n'y a pas une démarche fixe pour essayer de créer son supermarché coopératif et participatif, mais voici, dans les grandes lignes, comment La Louve et la plupart des projets en cours en France et ailleurs ont démarré ou démarrent.

1) Création d'une association qui a pour but l'établissement de son supermarché

On cherche parmi ses amis et ses réseaux des gens qui sont intéressés pour essayer de créer ce modèle de supermarché. Il faut être très clair par rapport à la nature du projet pour avoir une cohésion entre les porteurs du projet. Faites lire le document sur le modèle Park Slope aux nouveaux arrivants. Si les gens ne sont pas d'accord avec le modèle proposé, il n'y a pas de soucis, invitez-les à démarrer leur propre projet, qui leur convient, sans freiner le vôtre.

2) Étudier, préparer la mise en place de son supermarché

Ouvrir et gérer un supermarché est une énorme tâche, il faut prévoir 2-3 ans minimum pour tout préparer. Il y a beaucoup d'infos disponibles pour vous aider sur le site de la Participative Food Coop Alliance (PFCA) (l'Alliance des supermarchés coopératifs et participatifs) une fois que votre équipe de porteurs est constituée et que votre association est créée. (Mise en ligne du site de la PFCA : courant 2019.)

3) Épicerie laboratoire

Ce n'est pas une étape incontournable mais, le temps que vous étudiiez comment construire et gérer votre supermarché, il peut être une bonne idée de créer en parallèle une petite épicerie "test", dans un petit local. Plus le projet devient concret, plus on motive et attire les membres. Une lassitude peut s'installer quand un projet reste trop longtemps intangible, même quand ça avance bien. L'épicerie "test" permet de commencer à travailler avec des fournisseurs et à former les membres à des tâches similaires à celles qu'ils feront, à plus grande échelle, au supermarché. Le statut d'association permet d'acheter au prix de gros. On peut aussi tenter un groupement d'achats mais, en fin du compte, c'est plus compliqué à gérer qu'une petite épicerie et moins formateur pour les tâches à venir des membres.

En revanche, faites attention de ne pas mettre trop d'énergie ni d'argent dans cette épicerie... Vous risquez de perdre de vue le projet de supermarché en la construisant et en la gérant. L'épicerie est éphémère, d'une importance quasi-négligeable dans la démarche globale. On a vu des cas où l'ouverture de l'épicerie est annoncée — aux

membres et aux médias — avec la fanfare qu'on attendrait à l'ouverture de son supermarché. Résultat ? Beaucoup de membres sont déçus. Toute ce bruit pour cette petite boutique avec peu de produits, pas aussi peu chers que ça ? Ils finissent par être moins motivés pour s'investir lors de l'ouverture du supermarché. L'épicerie "test" ne sera pas une source de revenu pour financer votre supermarché.

Si vous montez une petite épicerie temporaire, il est très important de communiquer aux membres ce message : l'épicerie est juste notre petit passe-temps pour se former. Elle n'aura pas beaucoup à voir avec le supermarché. L'offre ne sera pas très large, les prix pas trop intéressants.

On déconseille fortement d'obliger les membres à participer au fonctionnement de l'épicerie. Votre engagement est d'ouvrir un supermarché et vous aurez beaucoup de membres qui attendent ça et qui ne s'intéressent pas du tout à l'épicerie. C'est normal, et vous aurez besoin d'eux plus tard. Les obliger à participer à ce stade risque de les perdre définitivement.

Surtout, à la stade de l'épicerie éphémère, ne commencez pas à travailler directement avec des flottes de petits producteurs... ou bien soyez clair avec eux, et avec vos membres : quand vous allez passer au stade du supermarché, vous allez les lâcher — 95% d'entre eux au moins — comme fournisseur. Voir le document "Le modèle Park Slope" pour des explications plus approfondies sur le besoin de travailler avec des canaux de distribution mutualisés. En bref, à l'échelle d'un supermarché, le travail en direct avec la plupart des producteurs est *impossible* pour le magasin, embêtant ou impossible pour la vaste majorité des producteurs et c'est la démarche logistique la moins écologique imaginable. Il est possible de proposer des produits de certains relativement petits producteurs, mais à condition que le transport et facturation soient mutualisés avec un maximum d'autres producteurs. Commencer à approvisionner son épicerie "test" avec des produits livrés directement par des petits producteurs est tisser une toile de fausses promesses et de malentendus — aux producteurs et à vos membres. Il sera amer de la détricoter quand le supermarché ouvrira, car vous n'aurez pas d'autre choix à ce moment-là.

4) Groupes de travail

Généralement, les projets créent plusieurs groupes de travail pour attaquer le montage du projet. Voici des exemples.

- **Communication interne** : pour faire circuler les informations entre les membres.
- **Recrutement / communication externe** : pour expliquer son projet aux membres potentiels et autres acteurs. Ce groupe peut gérer des réunions d'information sur le projet.
- **Approvisionnement** : pour découvrir qui sont les distributeurs et grossistes dans sa région et étudier leur offre.
- **Gestion des membres** : gestion des adhésions des membres et d'autres aspects de leur participation (ex. participation à la gestion de son épicerie). Ce groupe pourra

aussi étudier le système, plutôt complexe, de la gestion de membres du futur supermarché.

- **Comptabilité** : gestion pour l'association, étude pour les protocoles du futur supermarché.
- **Juridique**.
- **Recherche de local**.
- **Informatique**.
- **Aménagement du supermarché** : plans, fournitures etc.
- **Hygiène** : pour étudier les réglementations alimentaires et commencer à rédiger son plan de maîtrise sanitaire.
- **Organisation interne** : nom du groupe, à La Louve ; qui organisait les réunions internes de l'association, la mise à disposition des comptes rendus, des plannings, etc.
- **Financement du projet / Business plan**.
- **Gestion épicerie / groupement d'achats**.
- **Fonctionnement** : Nom qu'on a donné, à La Louve, au groupe qui étudiait les divers protocoles de Park Slope (caisse, entretien, réception des livraisons, commandes, gestion des déchets, etc.)

Source : document fourni par La Louve

Annexe 12 – Tweet de La Cagette du 24 juin 2023



Source : page Twitter de La Cagette

Annexe 13 – Charte du réseau des Épis

Charte du réseau des Épis

Les Épis sont des circuits courts de commercialisation prônant une consommation locale et respectueuse de la planète. Ce sont des épiceries participatives autogérées par leurs adhérents et dont la gestion complète est appuyée et facilitée par une plateforme informatique en ligne.

Le concept des Épis a la volonté de :

- Concourir à la diminution de l'impact de notre consommation sur l'environnement
- Faciliter l'accès du plus grand nombre à des produits locaux et de qualité
- Soutenir le développement des activités et producteurs locaux, et notamment l'agriculture durable
- Favoriser la restauration des liens sociaux dans les villages, quartiers et territoires
- Permettre à chacun de monter et mener son projet participatif selon ses volontés

Pour être à la hauteur de ces défis, et que le mouvement perdure et se développe, la SAS Monépi, les collectifs responsables des Épis et les producteurs travaillent ensemble dans la confiance, la transparence, et la solidarité. La présente charte décrit les engagements de ces acteurs du mouvement des Épis, notamment à travers l'utilisation de la plateforme.

Cette plateforme permet aux collectifs la création et la gestion simplifiées d'une épicerie participative, et par celle-ci, l'accès à des achats groupés en direct aux producteurs pour leur adhérents. Pour les producteurs, elle permet le soutien et la juste rémunération de leur activité par l'accès à un réseau de distribution sans intermédiaire avec les consommateurs et la visibilité de leur produits pour l'ensemble des Épis.

La SAS Monépi s'engage à :

- La maintenance et l'amélioration de la plateforme pour son utilisation par les adhérents et administrateurs de chaque Épi, et par les producteurs
- Améliorer l'accessibilité et la reproductibilité du concept et de la plateforme
- Favoriser l'entraide et la bonne entente entre les différents Épis et entre les Épis et les producteurs
- Accompagner tous les Épis dans leur développement, leur gestion et leur évolution
- Être à l'écoute des utilisateurs de la plateforme, et les consulter avant la prise de décision de grands changements
- Rester à la disposition des utilisateurs par le biais de la boîte mail contact@monepi.fr pour toutes questions ou besoins.

Les collectifs responsables des Épis s'engagent à :

- Rendre l'adhésion à leur Épi accessible à toute personne volontaire s'engageant à en respecter les règles et principes, dans la limite de leurs capacités
- Être ouverts au partage des expériences et connaissances avec les autres Épis existants et émergents
- Ne pas contraindre les producteurs à livrer si leur minimum de commande n'est pas atteint, et s'assurer de la juste rémunération des producteurs qu'ils choisissent pour alimenter leur épicerie
- Ne pas utiliser la plateforme pour des objectifs purement lucratifs ou non respectueux de l'environnement

Les producteurs/fournisseurs s'engagent à :

- Livrer et distribuer les produits en respectant la réglementation en vigueur, notamment les règles sanitaires, par exemple celles concernant la chaîne du froid et le conditionnement
- S'assurer que les Épis qu'ils fournissent soient livrés conformément à leurs commandes et respecter, au mieux, les délais de livraisons/distribution
- Pratiquer des prix de vente justes avec les Épis par rapport à leur coût de revient
- Fournir des produits de qualité conforme aux prix facturés

Enfin, le concept ayant pour vocation d'être solidaire, participatif, mais aussi reproductible par qui le souhaite sans investissement, la plateforme est mise gratuitement à disposition des Épis et de leurs adhérents. De même l'utilisation de la plateforme est gratuite pour les petits producteurs afin de soutenir leur activité.

Pour que le réseau des Épis puisse perdurer, se développer et profiter à d'autres citoyens et producteurs, il a été choisi de financer la maintenance et l'amélioration de la plateforme par une participation financière demandée aux « grands » fournisseurs ; ceux qui réalisent des chiffres d'affaires de plus de 10 000 euros par an sur l'ensemble des Épis.

Les producteurs/fournisseurs s'engagent à :

- Participer financièrement aux frais de fonctionnement de la plateforme, dès lors qu'ils dépassent 10 000 euros de chiffres d'affaires par an avec l'ensemble des Épis. Cette participation s'élève à 3% de son chiffre d'affaires réalisé au-dessus du seuil de 10 000 euros.

A titre d'exemple, si sur une année le chiffre d'affaire d'un fournisseur représente 15 000 euros, sa participation financière demandée serait égale à 3% des 5 000 euros ; soit 150 euros.

Actuellement, environ 5% des fournisseurs sont concernés par cette contribution aux frais ; la totalité de cette participation représente moins de 1 % des commandes de l'ensemble des épis.

Nous souhaitons que cette collaboration entre tous les acteurs de ce réseau soit la plus enrichissante et heureuse possible. N'hésitez pas nous contacter pour tous renseignements supplémentaires, comme pour toute question relative à l'utilisation de la plateforme (vous pouvez également consulter les conditions générales d'utilisation sur le site [monepi.fr](https://www.monepi.fr) à l'adresse <https://www.monepi.fr/index.php/cgu/>)

Source : site internet Monépi, rubrique « Créer un épi, toutes les ressources », www.monepi.fr/?page_id=1329

Annexe 14 – Réponse type de La Louve aux petits producteurs

Bonjour XXXX et merci de l'intérêt que vous portez à La Louve,

A la différence de petites boutiques, d'Amap, de groupements d'achats ou autres, La Louve offre une gamme très large de supermarché (5500 références aujourd'hui, 8000 à terme).

Cette grande quantité de produits et le nombre très réduits de salariés ne nous permet pas, sauf cas particuliers, de traiter en direct avec des producteurs.

Avec 8000 références en magasin, il ne serait pas envisageable d'avoir, par exemple 500 fournisseurs qui nous fourniraient chacun 16 produits. Cela impliquerait 500 commandes par semaine, 500 livraisons, 500 factures.

On ne pourrait pas imaginer non plus passer les commandes seulement une fois par mois ou par trimestre car nous serions obligés de commander en quantités telles (pour tenir les trois mois) qu'il nous faudrait 10 fois l'espace de réserves que nous avons actuellement.

Chaque fois que nous ajoutons un fournisseur, nous devons bien peser les enjeux. Si nous ajoutons un fournisseur de 10 produits qui nous livre une fois par semaine. Il faut compter 15 minutes du temps d'un salarié pour réceptionner les produits à chaque livraison puis 15 minutes pour traiter la facture à la fin du mois puis 10 minutes du temps d'un autre salarié pour effectuer le virement. Ça peut sembler peu mais il faut garder en tête que ce travail ne serait que pour 10 produits sur 8000. Il nous faudrait probablement multiplier le nombre de salariés par 5 pour y arriver.

Nous passons donc la plupart de nos commandes chez des grossistes qui peuvent nous livrer chaque semaine sur une, deux, trois palettes, un ou deux cartons des 100 à 500 références diverses et variées que nous commandons chez eux.

Il y a quelques cas particuliers dans lesquels nous traitons ou traiterons directement avec le producteur, mais toujours pour des raisons bien particulières : grosse demande des coopérateurs pour un produit très spécifique, production très locale, particularités autres...

Nous conseillons donc aux producteurs qui nous contactent de se rapprocher de grossistes afin que ces grossistes puissent éventuellement référencer leurs produits.

Pour tout ce qui est X type de produit, nous travaillons avec les grossistes Y ou Z.

Merci encore d'avoir pensé à nous.

Bonne journée,

Matthieu

Source : document fourni par La Louve

Annexe 15 – Affiches de La Louve réemployées à SuperQuinquin : checklist pour le fromage/ensachage et procédure d'hygiène

CHECKLIST

POUR LE FROMAGE / ENSACHAGE

Pour des raisons d'hygiène, les coopérateurs qui préparent le fromage ou ensachent les produits secs doivent répondre aux critères suivants :

MAINS



pas de bagues qui ne s'enlèvent pas



pas de coupures ni de blessures



pas d'ongles longs, synthétiques ou sales



pas de bagues qui ne s'enlèvent pas



pas de coupures ni de blessures



pas d'ongles longs, synthétiques ou sales

BARBES



oui, si ça rentre dans le cache-barbe



jamais de malades en salle de préparation !



oui, si ça rentre dans le cache-barbe



jamais de malades en salle de préparation !



Ensacher, découper...
vous ne savez pas ce qu'il y a à faire :
Demandez à un salarié !

graphisme & illustrations : studio - sweet

PROCÉDURE D'HYGIÈNE

avant de commencer, assurez-vous d'avoir :



un bac en inox propre et sec
rempli à moitié de Pro DDN éco
où ça se trouve ?
dans le couloir



une brosse
à vaisselle
où ?
près de l'évier



des lavettes
rouges propres
où ?
boîte transparente
dans la salle prépa

1 tirer le rideau



bien se laver les
mains avec le
produit "speed soft"



laver les surfaces
puis rincer à l'eau

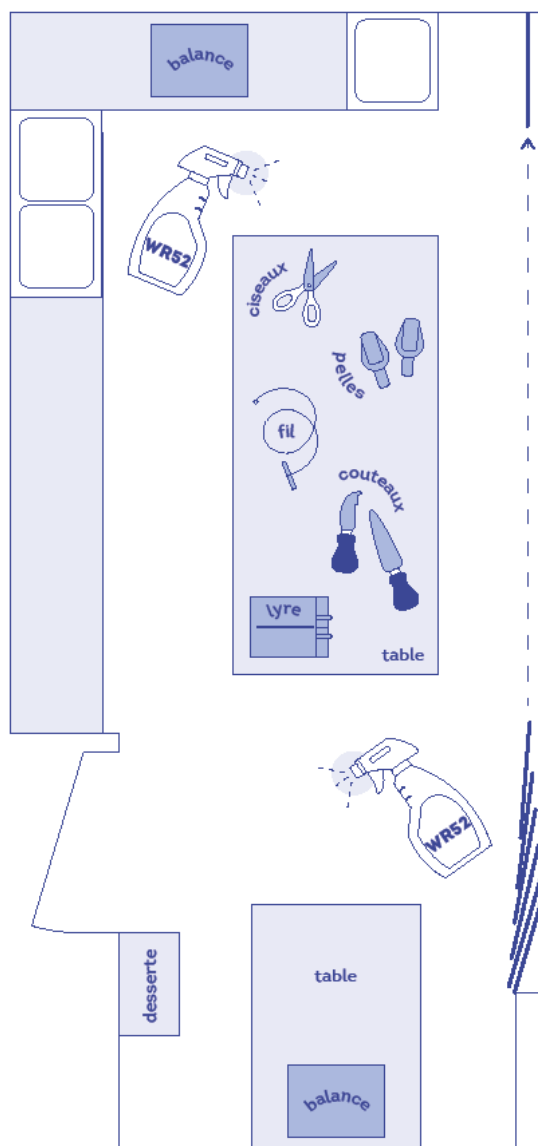


essuyer avec
du papier
absorbant bleu



désinfecter
les objets qui vont
vous servir et tous
les plans de travail
avec le WR52

LAISSER POSER



PENDANT CE TEMPS, ON S'ÉQUIPE !



s'équiper de la charlotte...



puis des manchons...



...et du tablier !



les cheveux ne doivent pas dépasser



les manchons ne doivent pas être retroussés et/ou laisser apparaître des accessoires



le tablier ne doit pas être recouvert par les vêtements



essuyer les objets et plans de travail désinfectés avec le papier bleu absorbant

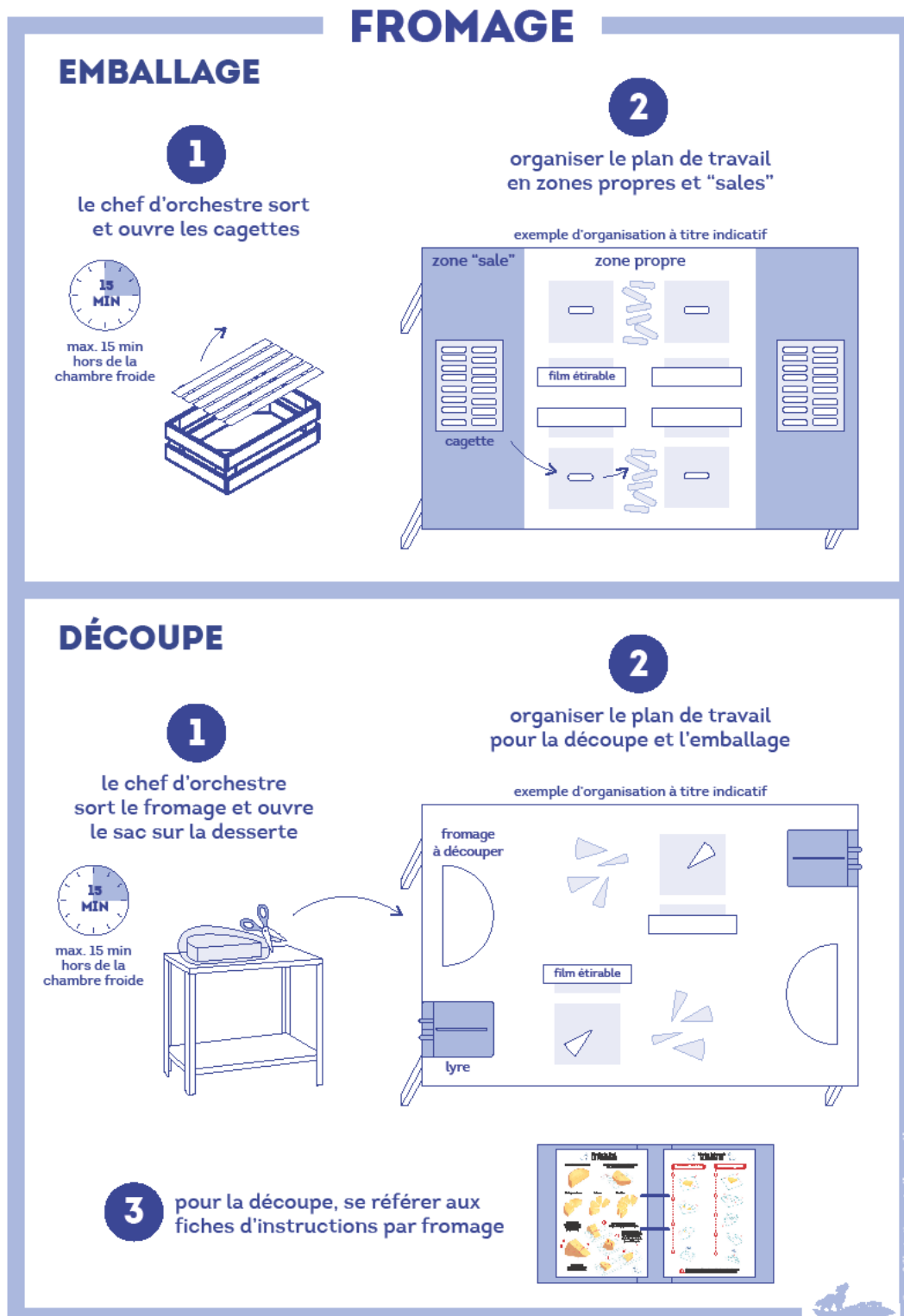


se relaver et bien se sécher les mains car les bactéries se multiplient avec l'humidité !



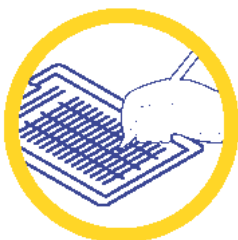
Source : document fourni par La Louve, également utilisé à SuperQuinquin pour rédiger les procédures de découpes de fromage et afficher dans le salle de conditionnement

Annexe 16 – Affiches de La Louve réemployées à SuperQuinquin : fromage, chef d'orchestre, ensachage et procédures d'hygiène



LE CHEF D'ORCHESTRE

le chef d'orchestre a plusieurs missions :



note les informations
sur la feuille de traçabilité

⚠ vérifiez la présence de la certification
Bio sur l'étiquette de chaque produit



pèse & étiquette
les articles emballés

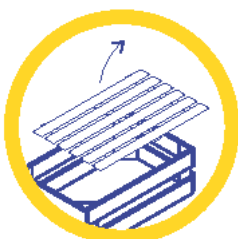


ne touche pas
les articles

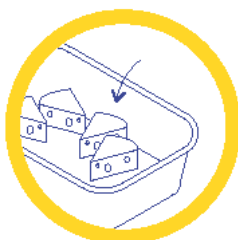
FROMAGE



garantit le respect
de la chaîne du froid
(max. 15 min hors du frigo)

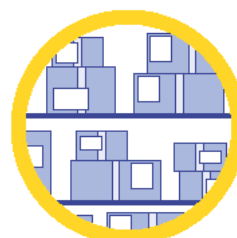


ouvre les cagettes

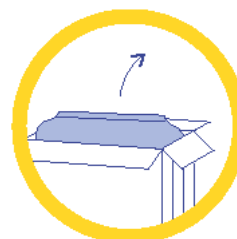


range les fromages étiquetés
dans les bacs blancs
dans la chambre froide

ENSACHAGE



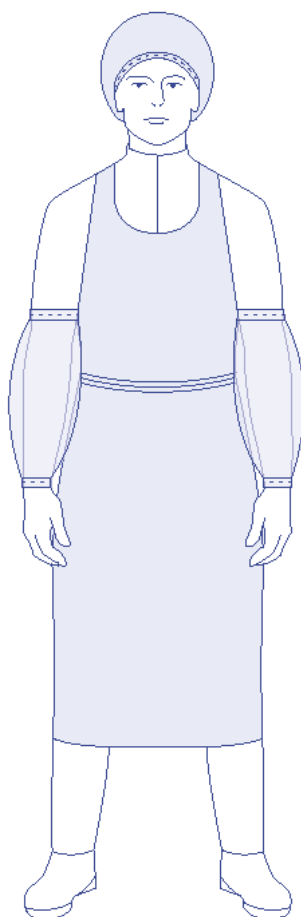
range et sort les articles
de la réserve



sort les sacs des cartons



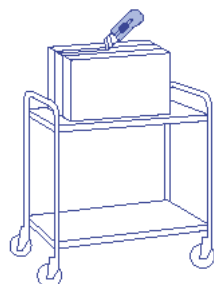
peut fermer les sachets



ENSACHAGE

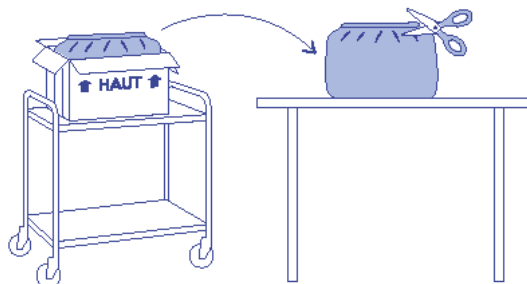
1

le chef d'orchestre ouvre
le carton sur la desserte
avec le cutter



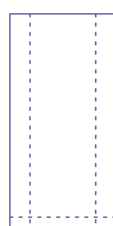
2

il sort le sac du carton,
le dépose sur la table
et l'ouvre avec les ciseaux



3

avec la taille de sachet dédiée
au produit, créer 2 gabarits
de tailles différentes



grand sachet
tare = 4g



petit sachet
tare = 2g



attention à bien coller
l'étiquette sur le dessous
du sachet, pour faciliter
le passage en caisse

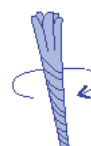


pour connaître la taille de
sachet à utiliser, taper le code
PLU de l'article à la balance
et regarder la tare.



4

fermer les sachets



torsader
le haut du sachet



replier



ajouter
une attache



nouer l'attache

RAPPEL PESÉE :

épices
entre 30 et 50g
jamais inférieur à 20g

fruits secs
prix inférieurs à 7€
sauf pour les mangues

thés
entre 50 et 120g
jamais inférieur à 20g

chocolats
petits sachets :
moins de 100g

vigilance poids/prix !



**les chocolats Cluizel
ne sont pas BIO :
reconditionnez-les à part !**



**référez-vous à la procédure
de nettoyage après les avoir
reconditionnés et avant
d'entamer un produit Bio.**

PROCÉDURE D'HYGIÈNE

ENTRE DEUX PRODUITS

 À faire obligatoirement entre deux produits et pour le matériel très sale (découpe des fromages)

FROMAGE

-  1 laver puis rincer à l'eau
-  2 essuyer avec du papier absorbant bleu
-  3 désinfecter et laisser poser 5 min
-  4 sécher très très bien
-  5 se relaver les mains

ENSACHAGE

-  1 désinfecter et laisser poser 5 min
-  2 sécher très très bien
-  3 se relaver les mains

À LA FIN DU SERVICE

refaire les mêmes étapes qu'entre deux produits :

- 1 laver et rincer
- 2 essuyer
-  ne pas désinfecter
- 3 sécher

-  4 vider la poubelle
-  5 mettre un nouveau sac poubelle
-  6 jeter le sac dans le bac vert dans le local poubelle
-  7 remonter les cartons et cagettes sur le quai

À LA FIN DE LA JOURNÉE

 Ne pas laver à grandes eaux (évacuation bouchée)

-  1 laver toutes les surfaces avec le Pro DDN éco et laisser poser 15 min puis rincer à l'eau
-  2 essuyer avec du papier absorbant bleu
-  3 balayer le sol
-  4 frotter le sol avec un balai brosse blanc et laisser poser 15 min
-  5 rincer avec un balais mop et une lavette

graphisme & illustrations : studio samed

Source : document fourni par La Louve, également utilisé à SuperQuinquin pour rédiger les procédures de découpes de fromage et afficher dans la salle de conditionnement

Annexe 17 – Bulletin de liaison de la fédération des coopératives alimentaires autogérées, mai 2023



fédération des coopératives
alimentaires autogérées

Mai 2023

4, Place Paul Langevin 93200 - SAINT DENIS.

Bulletin de Liaison

Quelques nouvelles depuis la parution du livre

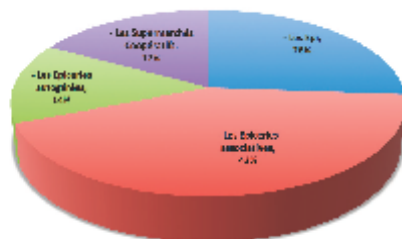


Il y avait une douzaine d'épiceries ouvertes par les consommateurs en 2015 et il y en a environ 320 aujourd'hui...

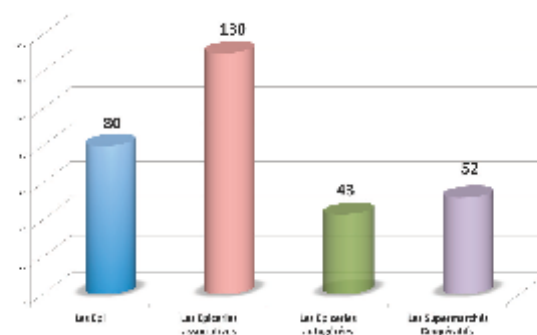
Les différents modèles, pas toujours classables, empruntent à un modèle ou à un autre. Il reste néanmoins quatre «modèles» que l'on peut nommer

- Les Epi,
- Les Epiceries associatives,
- Les Epiceries autogérées,
- Les Supermarchés Coopératifs.

Effectifs comparés



Effectifs en valeur



LES EPI

J'ai recensé un peu plus de 80 «Epi» (les porteurs du projet Epi mentionnent plus de 100 ouvertures). Ce modèle extrêmement simple se construit sans moyens financiers en amont. Les produits sont revendus au prix d'achat sans aucune marge ajoutée et le stock est financé par une avance sur achat des membres de l'Epi. Après, il y a une système informatique centralisé et aucune réflexion sur la gouvernance mais de cela, je parle dans le livre «les consommateurs ouvrent leurs épiceries». Il y a aussi l'absence de salarié (puisque'il n'y a pas de quoi les payer) et une pratique d'éducation populaire qui oblige à s'investir afin que l'épicerie fonctionne.

Sur les 80 Epi recensés, 56 sont ouverts dans des villes de moins de 5.000 habitants.

LES EPICERIES ASSOCIATIVES.

Indépendamment de la forme juridique, les épiceries associatives dépassent les 130 ouvertures et 112 sont dans des villes de moins de 5.000 habitants. Comme pour les Epi, ce modèle est donc une réponse à un besoin des citoyens face à la fermeture des commerces de proximité et à l'hégémonie de la grande distribution.

Sur les 130 épiceries, 59 fonctionnent avec des salarié-e-s mal payés et des marges élevées (30/35%) et 71 sans salarié et avec peu ou pas de marge ajoutée.

LES FEDE-COOP.

Le modèle des Fédé-Coop pose en priorité la question de la gouvernance et ensuite la question du prix des produits. 43 épiceries peuvent être classées dans le modèle Fédé-Coop. Huit seulement sont dans des villes de moins de 5.000 habitants. Le modèle correspond davantage aux villes moyennes de 5.000 et 100.000 habitants.

LES SUPERMARCHES COOPERATIFS.

J'ai recensé 52 structures se présentant comme des "supermarchés coopératifs" alors que très peu (quatre ou cinq) atteignent la norme administrative de 400m² qui permet l'utilisation de cette

appellation !
Quinze sont dans des villes de plus de 200.000 habitants, quinze dans des villes allant de 100 à 200.000 habitants et dix dans des villes de moins de

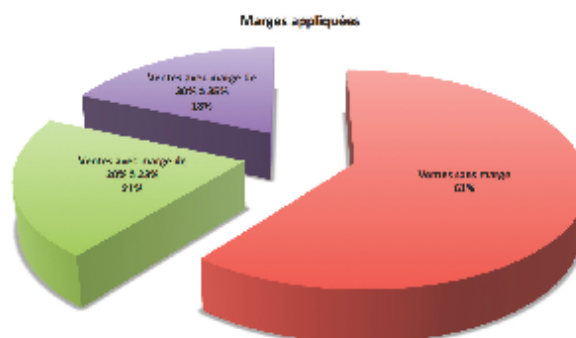
100.000 habitants. Les onze autres structures sont dans des petites villes et se rapprochent plutôt du modèle des Epicerie Associatives.

UNE SYNTHESE.

Le premier point qui me semble important à constater est que sur 320 ouvertures, 176 épiceries (plus de la moitié) sont implantées dans des villes de moins de 5.000 habitants. A lire la presse nationale, seules les habitants des mégapoles ou autres très grandes villes sont capables d'ouvrir des épiceries... Loin sans faut, la dynamique citoyenne se situe aujourd'hui en province !

Le second point concerne les prix auxquels les produits sont revendus : 194 épiceries sur 320 ne pratique pas de marge ajoutée (ou très peu) afin de permettre l'accès aux produits bio par le plus grand nombre.

Enfin, l'absence de marge ajoutée ne permettant pas l'embauche de salarié-e-s, 197 structure fonctionnent dans un cadre d'éducation populaire et donc sans salarié-e-s.



L'absence de marge ajoutée permet aux plus défavorisés de se nourrir avec des produits de qualité et, aussi de soutenir les producteurs en augmentant le nombre de consommateurs.

Source : bulletin disponible sur le forum intercoopératif www.forum.supermarches-cooperatifs.fr/t/etat-des-lieux-des-epicerie-autogeres-en-france/3250

Annexe 18 – Discussion sur le forum intercoopératif au sujet des analyses de Jean-Claude Richard

RICHARD

nov. '23

Voici le texte de ma communication à la Table Ronde... Et je l'écris tout de suite, l'extrapolation en terme de chiffre d'affaires est faite à partir de 50 réponses sur 340 structures questionnées... ça n'a donc pas une valeur « absolue » mais ça donne du sens à ce que nous faisons et quelque soit le modèle.

Jean-Claude Richard - DIONY COOP

Je suis avec attention toutes les initiatives qui se mettent en place sur l'ensemble du territoire et je suis en contact avec elles.

Nous expédions une à deux fois par mois à 486 adresses Email une lettre à l'en-tête de FEDE-COOP qui est une sorte de fédération informelle de toutes les expériences.

J'ai écrit deux livres et le dernier fait le point des épiceries ouvertes en France.

Tout d'abord, **il est très difficile de regrouper les expériences**. Elles prennent aux unes et aux autres.

Pour simplifier :

Il y a à peu près 340 épiceries ouvertes par les consommateurs en France depuis 2015.

Les modèles :

Les épiceries associatives : 130,

Les EPI : 110,

Les épiceries « autogérées » : 49,

Les Supers Marchés coopératifs : 41

Les points intéressants :

- Sur 340 « épiceries ouvertes par les consommateurs », 115 sont dans des villages de moins de 1000 habitants et 74 dans des petites villes de 1000 à 5000 habitants.
189 (plus de la moitié) des « épiceries ouvertes par les consommateurs » sont donc en province dans des villes de moins de 5000 habitants.

Cette information conforte mes convictions quant au rôle positif que joue la « province » dans le renouveau coopératif et au-delà social et politique (Communisme libertaire). Je me situe dans la lignée de l'urbaniste Jean-Pierre Garnier, de Christophe Guilluy auteur de « La France périphérique », de Guillaume Faburel auteur de « Les métropoles barbares » et enfin d'Anthony Cortès auteur de « Le réveil de la France oubliée ».

- Sur 340 « épiceries ouvertes par les consommateurs », 200 ont choisi de vendre les produits sans marge ajoutée et de ce fait sans salariat. Cette absence de salariat oblige à un retour en force de l'éducation populaire dans une pratique collective : il faut faire tous les actes nécessaires au bon fonctionnement d'un commerce alors qu'on ne sait pas le faire.
- Enfin, pour avoir une idée du poids économique des modèles, nous avons lancé un questionnaire auprès des 340 épiceries ouvertes. Nous avons reçu 50 réponses.
Celles-ci nous permettent de proposer un mouvement d'affaires par modèle pour l'année 2022.
Les 130 épiceries associatives ont dégagé un CA d'environ 15 millions d'euros,
Les 110 EPI ont dégagé un CA d'environ 3 millions d'euros,
Les 49 « épiceries autogérées » ont dégagé un CA d'environ 7 millions d'euros,
Les 41 « Super Marchés coopératifs » ont dégagé un CA d'environ 14 millions d'euros (dont 7,5 millions pour La Louve)
Au total les modèles ont fait un CA de 39 millions d'euros en 2022.

Ce qu'il est important de signaler, c'est que les achats nécessaires à ces ventes ont été faits auprès de petits producteurs (dans les villages et petites villes) et aussi auprès de producteurs/grossistes moyens ne pouvant pas proposer leurs produits dans la grande distribution. (Insuffisance de production ou de lieu de stockage pour les grossistes).

Au-delà du plaisir d'ouvrir une épicerie, de manger des produits de qualité, de faire des économies, les modèles ont participé financièrement au maintien et à la création d'emplois dans la production et pour certaines épiceries dans l'activité commerciale elle-même.

Sur 340 épiceries ouvertes, 200 fonctionnent sans salariat et les autres avec des salariés.

[Passer au contenu principal](#)

nov. '23

<https://forum.supermarches-cooperatifs.fr/consommer-coop-une-histoire-des-cooperatives-de-consommation-du-19ieme-au-21ieme-siecle-table...> 2/4

31/01/2024 15:01 " Consommer Coop : une histoire des coopératives de consommation du 19^{ème} au 21^{ème} siècle" Tables rondes/Débats/ex...

Salut Jean-Claude,

Je serais curieux de savoir comment tu as fait tes calculs par rapport aux chiffres d'affaires faits par les différents modèles. Le résultat me surprend énormément !
On peut en savoir plus ?

Merci de ta réponse,

RICHARD

nov. '23

Comme je l'ai dit lors de la communication, mes informations sont qualitativement imprécises dans la mesure où je n'ai pas reçu suffisamment de réponses... J'ai simplement donné des « ordres de grandeurs » qu'il conviendra d'affiner. Pour les Supermarchés, 12 magasins m'ont répondu sur 41 !... D'ailleurs, je n'ai pas eu de réponse de Montpellier après TROIS demandes. J'ai du faire des « règles de trois » en fonction des CA et du nombre d'habitants mais cela ne me satisfait pas dans la mesure où, par exemple, Marseille fait 295000€ pour 870000 habitants et Montreuil 683000€ pour 113000 habitants !

Le mieux aurait été d'avoir toutes les réponses, mais je ne les ai pas eu.

Le seul chiffre exact, exact, c'est le CA des EPI dans la mesure où il y a une Informatique centralisée pour l'ensemble des épiceries.

Voilà !

Jean-Claude Richard

Cagot

nov. '23

Effectivement, personne n'a dû remplir le questionnaire à La Cagette. Pour te le dire franchement, je pense que nous avons été refroidis par les différentes interactions que nous avons eu avec les représentants des épiceries autogérées et par l'utilisation très partielle et peu factuelle des données et des chiffres qui concernaient les supermarchés coops (par exemple dans ton livre ou dans frustration magazine). Bref personne n'a envie de te donner du grain à moudre pour ensuite subir votre foudre !

Cela dit, les chiffres de La Cagette sont disponibles en ligne très facilement : sur notre site web, sur ce forum, ou sur des sites comme « pappers ».

Mais revenons-en à nos moutons : les chiffres d'affaires des différents « modèles » que tu proposes.

Je ne me prononcerais qu'à propos des supermarchés coops parce que je n'ai aucune info à propos des autres.

D'abord, on pourrait commencer par se demander est-ce que cela a un sens de considérer qu'il y a 41 « supermarchés coops ». Je pense pour ma part qu'il y en a 6 ou 7 et que les autres sont des « projets de supermarchés coop » mais qui fonctionnent plutôt en format épicerie. Ces projets là ont beau être des projets de supermarchés coops, il n'est pas évident qu'ils arrivent à devenir des supermarchés coops un jour. En attendant, je pense qu'il est plus judicieux de les mettre dans la catégorie « Epicerie » pour comparer ce qui est comparable. Même parmi les 6 ou 7 plus gros, certains ont largement divergé du modèle Louve / PSFC, au point que je me demande si cela a un sens de les mettre dans un même panier. Que cherche-t-on à comparer exactement ?

Bref, le résultat cumulé de ces 41 projets serait de 14M d'€ d'après ton extrapolation.

Je pense pour ma part que c'est beaucoup plus.

La Louve fait 7,5 Md€, La Cagette fait 3 Md€. Je n'ai pas les chiffres précis mais je pense que toutes les coops suivantes font plus d'1M d'€ voir peut-être 2 pour certaines : SuperCafoutch, SuperQuinquin, Le Troglô, Scopell, La Coop sur Mer, et peut-être Supercoop. On doit déjà être à +/- 20M d'€.

Parmi les 33 projets suivants, un paquet doivent faire +/- 500 000€ ou presque :

La chouette, Les 400 coops, La Caravane, Breizcoop, T'as meilleur temps, Demain, La grande épicerie, Ti coop, Oisokop, L'Elefan.

Quant aux 15 projets restants, je ne sais pas qui c'est et je ne pense pas qu'il y ait beaucoup de « supermarchés coop » parmi eux (Sauf peut-être bientôt Graoucoop!) !

Demier petit point, je crois comprendre que ta méthode pour « extrapoler » le chiffre d'affaire de toutes les structures a été de créer un ratio entre la taille de la ville et chaque « modèle »... Je ne vois pas comment cela pourrait avoir un sens ? Empiriquement, un tel ratio ne se vérifie nulle part...

Enfin, de ce que tu dis, le seul chiffre fiable que tu as concerné les 110 épi qui feraient 3Md€.

Comment expliques-tu que les 130 épiceries associatives feraient elles 15Md€ ?

La question est la même pour les épiceries autogérées.

Merci pour tes réponses,

[Passer au contenu principal](#)

<https://forum.supermarches-cooperatifs.fr/consommer-coop-une-histoire-des-cooperatives-de-consommation-du-19ieme-au-21ieme-siecle-table...> 3/4

31/01/2024 15:01

" Consommer Coop : une histoire des coopératives de consommation du 19^{ème} au 21^{ème} siècle" Tables rondes/Débats/ex...

RICHARD

nov. '23

Mon intervention ciblait trois points :

- Un état des lieux des épiceries ouvertes par les consommateurs et là, les choses sont claires : Je suis en contact avec environ 340 structures via des courriels personnalisés ou bien des informations via la liste Internet FEDE-COOP.
- Un état des différents modèles et la recherche d'une évaluation en termes de mouvements d'affaires. Et là, c'est difficile car je n'ai eu que 50 réponses au questionnaire envoyé trois fois aux 340 structures.
- Une analyse sociale et politique de l'action de ces 340 structures sur l'ensemble du territoire.

Il est regrettable que la discussion se déplace sur le « mouvement d'affaires » et savoir si cette structure est ou non un supermarché coopératif. Globalement, je propose un chiffre d'affaires de 39 millions d'euros. Après, savoir si les Supermarchés font plus ou moins, si les épiceries associatives font plus ou moins, quel est l'intérêt ?.. Et même si le chiffre global que je propose est minoré et qu'il est fait non pas 39 millions mais 70 millions d'euros, qu'est-ce que cela change par rapport au fait qu'un « SUPER U » fait, d'après le représentant de la FNCC présent à la table ronde, environ 25 millions d'euros.

Nous voyons que « globalement », nos 340 initiatives sont économiquement un peu « ridicules ».

Est-ce donc nécessaire de perdre du temps sur le sujet du chiffre d'affaires ou sur le classement de nos épiceries?..

Par contre, et j'ai énormément insisté sur ce point à la Table Ronde, toutes nos expériences, avec leurs différences et particularités, portent des valeurs politiques (au sens de l'organisation sociale, des prises de responsabilités, de l'entraide, du respect de la nature, des producteurs, de la revitalisation des espaces abandonnés par la République (petits villages et petites villes), etc, etc, etc....).

Notre « richesse », ce n'est pas notre chiffre d'affaires mais ce que nous portons socialement.

Un autre point que je n'ai pas développé à la Table Ronde mais qui devrait nous poser questions sur ce Forum et, au delà, devrait nous amener à envisager un travail collectif de soutien et d'entraide : Les fermetures d'épiceries et autres supermarchés...

- Supermarchés : Les Voisins du 9^{ème} fermés en 2022. Les grains de sels à Paris, liquidation en 2022 avec 2 millions de dettes. La Source à Paris, fermeture en avril 2023. O'Vrac à Perpignan en avril 2023.
- Les épiceries associatives : Le radis qui ris à Ambilly (14) fermé en juillet 2022. Envie de Nature à Biangy (62), fermée en 2022. Solibio à l'île St-Denis (93) fermée en 2022. Graine d'envie à Meslay (53) fermée en juillet 2022. Le panier de Melhala à Mulhouse (68) fermée en décembre 2022. Coopaparis à Paris (18) fermée en 2023. Elocoop à Pleyber (29) fermée en septembre 2022. Coop du pré à le Pré St-Gervais (93) fermée en avril 2022. A Sau Delys à Sauzet (30) fermée en juillet 2023. Toutes ces fermetures, si elles continuent à se développer, vont à un moment donné porter préjudice aux nouvelles initiatives (perte de confiance).

Il faut aujourd'hui se rencontrer et mettre en place un protocole d'entraide à proposer aux épiceries en difficulté et cela en fonction de la nature des projets, des espaces géographiques et des difficultés rencontrées.

Jean-Claude Richard

<https://forum.supermarches-cooperatifs.fr/v/consumer-coop-une-histoire-des-cooperatives-de-consommation-du-19eme-au-21eme-siecle-table...> 4/4

Source : discussion de novembre 2023 issue du forum intercoopératif

Annexe 19 – Document qui recense d’autres alternatives alimentaires adressé par La Louve aux projets qui la sollicitent

MonEpi

<https://www.monepi.fr/>

Une espèce de groupement d’achats étoffé qui partage un logiciel de gestion gratuitement. Excellent solution pour les petites villes et villages.

Le Champ Commun

<http://www.lechampcommun.fr/>

Epicerie, bar, auberge, installée dans un village de 1500 habitants en centre Bretagne et géré sous forme de SCIC (Société Coopérative d’Intérêt Collectif).

Dionycoop

<https://dionycoop.org/accueil/>

Ma Coop La Vie au Vert

<https://fr-fr.facebook.com/Ma-Coop-La-Vie-au-Vert-515261028532421/>

Vers un Réseau d’Achat en Commun (V.R.A.C.)

<http://vrac-asso.org/>

Landare Cooperativa

<http://landare.org/>

Coopérative de consommateurs bio non-participative à Pamplona, Espagne.

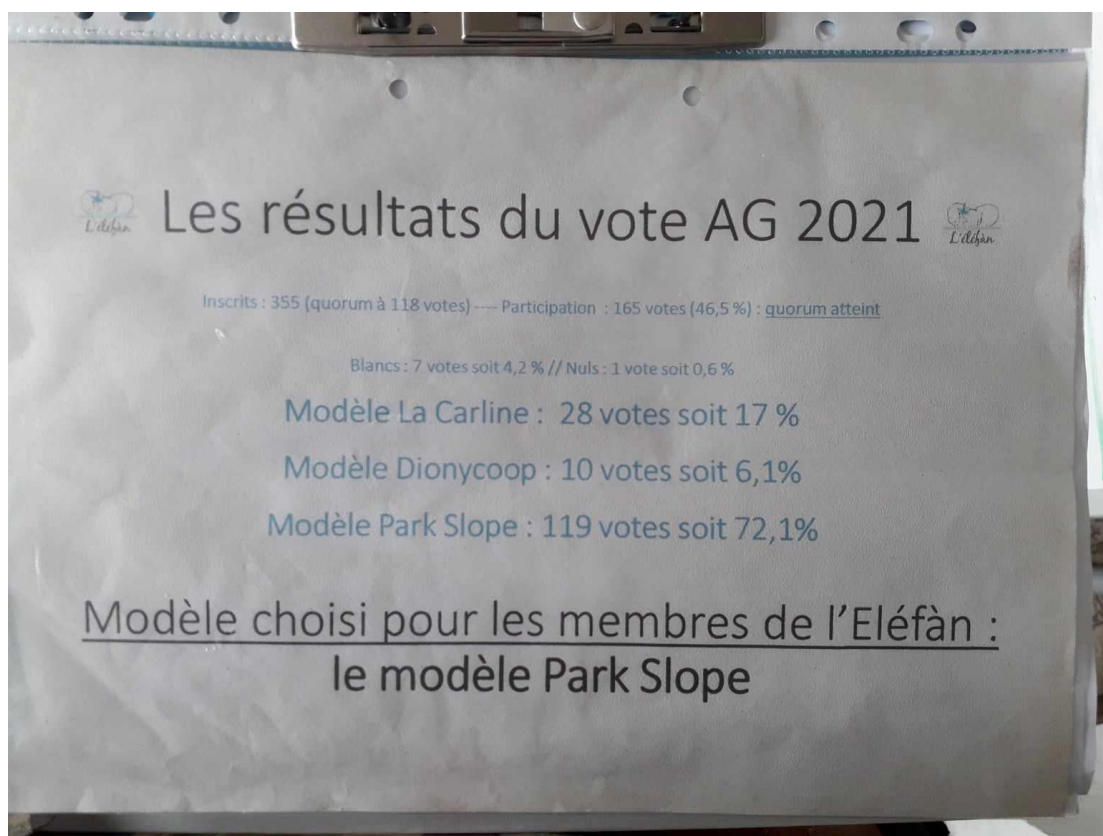
...et pourquoi pas ouvrir un Biocoop sous forme de Coopérative de Consommateur non-participative ?

Contactez La Fédération Nationale de Coopératives de Consommateurs

<http://www.fncc.coop/>

Source : document fourni par La Louve

Annexe 20 – L'Éléfàn, les résultats du vote de l'AG 2021 au sujet du modèle à adopter



Source : autrice, photographie prise à l'Éléfàn

Standardizing the alternative?

A socio-economic analysis of the emergence of Food Coop projects in France

Abstract

This thesis examines the emergence of Food Coop projects in France. Achievement of consumer protests, these projects are considered as practical responses to the economic and social crisis faced by mass distribution since the early 2000s. Presented as an alternative, this Food Coop model stems from the Park Slope Food Coop in the United States, which was founded in 1973. In recent years, this model has spread in France, spearheaded by La Louve, Parisian supermarket. The consumers behind these projects aim to combine the convenience of supermarkets with the social and democratic values of the historic consumer cooperative movement. Contrary to representations associating the non-profit world with amateurism, the main project is to create non-profit supermarket that would be able to compete with giants like Leclerc, Carrefour, and Auchan. Such a project would be possible thanks to the volunteer work of its members. The thesis studies fifty Food Coop projects in France based on from the product/organization/work triptych derived from the analytical framework of productive models. Crossing the worlds of activism and economics this analysis explores the coalitions, similarities, tensions, rivalries, and oppositions that structure the construction of these food alternatives and diffusion of this model nationally. The thesis questions the ability of these organizations to create a new model in food retail sector using a mixed-methods research approach: combining database construction and analysis on the one hand, and observations and interviews on the other hand. Using a variety of analytical tools, it focuses firstly on what unites and contrasts them in terms of strategy, and, secondly, at the distinction and standardization logics that accompany the emergence of the model in France. In particular, this result is based on a multiple correspondence analysis of the socio-productive characteristics of the organizations, and an analysis of social networks.

Keywords : Cooperative – Consumption – Retail – Food – Alternative – Volunteering – Management systems – Changes in capitalism – Socio-economics of organizations – Institutional economics – Economic sociology - Sociology of work

Standardiser l'alternative ?

Une analyse socioéconomique de l'émergence des projets de supermarché coopératif et participatif en France

Résumé

Cette thèse de socioéconomie étudie l'émergence des projets de supermarché coopératif et participatif (SCP) en France en tant que critique et réponse pratique à la crise économique et au défaut d'acceptabilité sociale que rencontre la grande distribution depuis le début des années 2000. Présenté comme alternatif, le modèle des SCP est issu d'une organisation qui a vu le jour en 1973 aux États-Unis, la Park Slope Food Coop. Ce modèle essaime en France depuis quelques années sous l'impulsion du magasin parisien, La Louve. La thèse montre qu'à l'origine de ces organisations se trouvent des consommatrices et consommateurs soucieux d'allier la praticité et la diversité qu'offrent les grandes et moyennes surfaces, et le projet social et démocratique porté par le mouvement historique des coopératives de consommateurs. À rebours des représentations associant monde associatif et amateurisme, le projet principal est la création d'un supermarché non lucratif en mesure de concurrencer les distributeurs fordistes qui dominent le secteur depuis la fin du XX^e siècle (dont Leclerc, Carrefour et Auchan) au moyen du travail bénévole de ses sociétaires. La recherche étudie ces entreprises collectives à partir du cadre d'analyse des modèles socio-productifs pour rendre compte des logiques d'adaptation, de différenciation et des spécificités de ce mode de distribution à partir du triptyque produit/organisation/travail. Au croisement des mondes militants et économiques, l'analyse de la politique-produit, de l'organisation productive et de la division du travail entre personnel salarié et bénévoles pour chacune des cinquante organisations françaises recensées, rend compte des tensions, des formes de continuité, de transfert et d'opposition qui se manifestent dans la construction de ces alternatives alimentaires à l'échelle nationale. À l'appui d'une méthode mixte de recherche, combinant construction et traitement d'une base de données d'une part, et observation participante et entretiens semi-directifs d'autre part, la thèse interroge la capacité de ces organisations à « faire modèle ». Pour cela elle se centre sur ce qui les oppose et les unit d'un point de vue stratégique et sur les logiques de différenciation et de normalisation qui accompagnent leur diffusion en France à l'appui d'une pluralité d'outils d'analyse, et en particulier à partir d'une ACM portant sur les caractéristiques socio-productives des organisations et d'une sociologie des réseaux sociaux.

Mots clés : ESS – Consommation – Distribution – Alimentation – Alternative – Bénévolat – Dispositifs de gestion – Mutation du capitalisme – Socioéconomie des organisations – Économie Institutionnaliste – Sociologie économique – Sociologie du travail