

Militer par l'action commerciale ? Biocoop et l'agriculture biologique française

Guilhem Anzalone

Number 72, Fall 2014

Utopies économiques

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1027213ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1027213ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Lien social et Politiques

ISSN

1703-9665 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Anzalone, G. (2014). Militer par l'action commerciale ? Biocoop et l'agriculture biologique française. *Lien social et Politiques*, (72), 189–208.
<https://doi.org/10.7202/1027213ar>

Article abstract

A product of the green and alternative movements, the Biocoop network of independent stores actively campaigns for a specific vision of society by distributing organic products. By focusing its analysis on the means used by the network, this paper shows how Biocoop's management tools incorporate and give concrete expression to its core values. This political dimension is also characterized by a certain ambivalence that has repercussions throughout the network structure, resulting in particular in a diversity of organizations and practices. The Biocoop project also extends to the flow of products, where its efforts are challenged by the governance of various subsectors. This case study thus explores the many manifestations of the political dimensions of ordinary economic activity.

Militer par l'action commerciale ? Biocoop et l'agriculture biologique française

GUILHEM ANZALONE

Chercheur postdoctoral
École nationale supérieure
agronomique de Toulouse

«Ce qui est en jeu ce n'est pas seulement la reconnaissance de l'agriculture biologique et son développement en tant que tel mais aussi d'une autre façon d'entreprendre et de concevoir la distribution de produits bio en France» (P. Jouin, cité dans Toussaint, 2006 : 21). Comme l'indique le premier président de Biocoop, ce réseau de magasins indépendants entend ainsi concrétiser le projet de société qu'il porte dans son organisation et ses pratiques. Issu des mouvements écologistes et alternatifs des années 1970, Biocoop est créé par le regroupement de coopératives de consommateurs : ses membres investissent la distribution de produits biologiques dans la perspective de militer par l'activité économique.

Par cette démarche, Biocoop constitue un objet d'étude privilégié pour interroger la dimension politique de l'économie ordinaire (Cochoy, 2008 ; Dubuisson-Quellier et Lamine, 2004). Au-delà des campagnes de sensibilisation et de mobilisation qui peuvent y être menées, nous proposons d'étudier plus spécifiquement comment le projet de Biocoop se concrétise dans son activité de distribution. L'origine et la dimension militante de cette initiative tendent en effet à rendre explicite le travail d'organisation en même temps qu'elles le guident. Cela se manifeste en particulier par l'établissement de principes de valeur constitutifs de l'identité du réseau. Au-delà de leur simple formulation, ces principes donnent corps à un ensemble de règles de fonctionnement par lequel ils sont mis en pratique. Cet ensemble de règles s'appuie notamment sur des dispositifs permettant de décrire et d'analyser de manière spécifique l'activité des magasins et des circuits d'approvisionnement. Ce dispositif vise ainsi à concrétiser le projet soutenu par Biocoop dans ses pratiques de distribution.

Dans la lignée des recherches menées sur les instruments et les outils de gestion, nous considérons que ces dispositifs contiennent intrinsèquement des principes et des hiérarchies de valeur. Ils ont une dimension politique dans la mesure où ils constituent des principes d'organisation de l'économie, mais aussi

plus largement du monde matériel et de la société dans son ensemble (Moisdon, 1997 ; Lascoumes et Le Galès, 2004). Cette perspective interroge donc la capacité de Biocoop à mobiliser des outils de gestion pour soutenir un projet qui se veut alternatif.

Nous montrons d'abord comment le projet de Biocoop, ancré dans des mouvements sociaux, s'inscrit dans son organisation par un ensemble de principes et d'outils. L'existence d'un projet commun – explicité entre autres dans une charte – n'exclut pas l'expression de nuances ou de divergences. Les dimensions politiques et économiques étant consubstantielles, nous présenterons ensuite leurs répercussions sur l'organisation économique. En particulier, le rapport contrasté à la grande distribution généraliste et au système agroalimentaire s'exprime par la diversité des pratiques. Enfin, le projet porté par Biocoop est également mis à l'épreuve dans la circulation des produits. À partir du cas de la viande, nous analyserons l'engagement de Biocoop dans la gouvernance des filières et les limites de son rôle.

L'étude du réseau Biocoop présentée ici fait partie d'un travail de thèse consacré plus largement à la production et à la commercialisation de la viande biologique en France (Anzalone, 2012). Le volet concernant Biocoop a tout d'abord bénéficié du travail mené par Antoine Debure dans le cadre du projet de recherche « Collectifs de consommateurs, questionnement social et consommation durable » (« C3D », financé par l'ANR ; cf. <http://www.c3d.cnrs.fr/spip.php?rubrique39>). Nous avons ainsi eu accès aux entretiens réalisés par A. Debure avec des dirigeants de Biocoop au niveau national, dont le président du réseau et des responsables des services centraux, avec des gérants et des employés de magasins, ainsi qu'avec des clients. Outre ces données, notre matériau d'enquête est principalement composé des entretiens que nous avons conduits auprès de dirigeants et de salariés de Biocoop, et de documents à usage interne (statuts, charte, cahier des charges du réseau ; conditions générales d'achat, fiche fournisseur, etc.) et externe (journaux, prospectus, livre). Une quinzaine d'entretiens a été réalisée avec des membres de Biocoop, dont trois avec le responsable des filières animales ; un autre a été mené avec la responsable des ventes d'une plateforme du réseau, tandis que la dizaine restante concerne des gérants de magasins ou des responsables de rayon viande. Parmi les gérants et les salariés des magasins, certains occupent des fonctions particulières au sein du réseau, ce qui nous a permis d'élargir notre investigation. L'un d'entre eux fait partie du conseil d'administration de Biocoop, tandis qu'un autre est le responsable de l'animation de la vie du réseau dans sa zone géographique ; en ce qui concerne la viande, nous avons rencontré un membre de la commission chargée du référencement des produits et des fournisseurs.

UN PROJET POLITIQUE POUR LA DISTRIBUTION DE PRODUITS ALIMENTAIRES

Biocoop naît des mouvements biologiques et écologistes des années 1970, et la professionnalisation qui accompagne son évolution n'efface pas cette appartenance. Pour concrétiser son projet, Biocoop mobilise des principes, c'est-à-dire des règles d'action s'appuyant sur un jugement de valeur. Ces principes sont rendus effectifs par leur inscription dans des règles de fonctionnement. Le projet de Biocoop est de cette manière explicité et instrumenté dans le cahier des charges qui définit les relations entre le réseau et les magasins. Cela concerne notamment les obligations que ces derniers doivent remplir : celles-ci ont la particularité d'intégrer dans la description et l'évaluation de leur activité des critères différents de ceux qui sont adoptés par la grande distribution généraliste, et elles portent de ce fait une définition élargie du champ d'intervention du réseau Biocoop.

Une trajectoire historique alliant militantisme et professionnalisation

Avant d'être un segment du système agroalimentaire, l'agriculture biologique est d'abord un mouvement militant qui se développe en réaction à l'intensification de l'agriculture commencée dans l'après-guerre (Besson, 2007). Ce mouvement se caractérise alors par l'importance de sa dimension idéologique et par l'adoption d'une position de contestation radicale (Barrès *et al.*, 1985 ; Piriou, 2002). L'agriculture biologique s'inscrit ainsi en France dans le mouvement plus large de contestation des années 1970, qui se cristallise entre autres autour de la lutte antinucléaire. L'histoire de Biocoop s'enracine dans les mouvements de Mai 68 et les débuts de l'écologie politique avec René Dumont. Cette origine explique l'existence de liens nombreux et anciens avec les différentes institutions et organisations de l'agriculture biologique, les mouvements écologistes et le commerce équitable. Dans cet engagement politique marqué et protéiforme, l'information et la sensibilisation du public s'appuient souvent sur un engagement économique qui est caractéristique de l'action de Biocoop. Une de ses spécificités repose en effet sur le choix de l'action économique et plus précisément de la distribution de produits dans le but de développer l'agriculture biologique.

Dans les années 1970, les créations de coopératives de consommateurs se développent et représentent avec la vente directe les seuls débouchés identifiés comme biologiques (Cadiou, Lefèbvre et Dessau, 1975). Il s'agit alors de structures fonctionnant avec des bénévoles sans compétences particulières en commerce et en comptabilité, dans des locaux plus ou moins improvisés. Les 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. Les créations de magasins en France commencent à la charnière des années 1970 et 1980. Elles prennent d'abord la forme de coopératives tandis que les premières SARL apparaissent avec les années 1990 et constituent aujourd'hui la quasi-totalité des ouvertures¹. Le réseau Biocoop émerge à partir de la réunion d'une partie de ces magasins.

Les magasins biologiques se regroupent d'abord à l'échelle régionale, notamment dans le Sud-Est et dans le Nord-Ouest, avant de créer une fédération nationale en juin 1986. Une cinquantaine de coopératives s'accordent en 1988 sur une charte commune inspirée de la convention Nature et Progrès². Elles ont un objectif mais aussi des difficultés en commun : la volonté de développer l'agriculture biologique se confronte aux problèmes d'approvisionnement et au manque de garanties sur l'origine biologique des produits. Ce regroupement s'accompagne progressivement du développement et de la mutualisation d'outils professionnels, notamment en ce qui concerne la comptabilité et la gestion, les plateformes d'achat, la prospection et la négociation avec les fournisseurs. Si de 1987 à 2002 le réseau est une association loi 1901, il devient une société coopérative constituée sous la forme d'une société anonyme (SA) à capital variable, dont les magasins sont les principaux sociétaires ; ils ont accès aux services proposés par Biocoop et doivent en contrepartie respecter son cahier des charges³.

-
1. Aujourd'hui, le réseau est composé d'environ 40 % de coopératives et de 60 % de SARL.
 2. Nature et Progrès est une structure historique de l'agriculture biologique française, qui a joué un rôle important dans son institutionnalisation. Elle représente un courant de l'agriculture biologique porteur d'une dimension explicitement politique, visant la transformation sociale de l'agriculture et de la société dans son ensemble.
 3. Il s'est également doté d'une structure de représentation « politique » : les magasins sont regroupés par bassin géographique, choisissent des représentants (« responsables de bassin ») qui composent les quatre conseils de maison régionale, chacun d'entre eux envoyant deux représentants au conseil d'administration. Comme l'indique un responsable de bassin, Biocoop « fonctionne comme un parti politique, on a des responsabilités d'élus » (Gérant de magasin et responsable de bassin Biocoop, janvier 2006). À côté des représentants des magasins, siègent des administrateurs représentant respectivement les salariés des services centraux, les groupements de producteurs et les associations de consommateurs. Il existe donc des espaces de débats, avec une circulation des thèmes et des réflexions dans les deux sens, sur les orientations stratégiques et politiques du réseau Biocoop. Outre cette représentation en pyramide des bassins au conseil d'administration, le réseau élabore et applique ses principes d'action dans le cadre de commissions thématiques dans lesquelles siègent des représentants des magasins aux côtés de salariés des services centraux.

En adhérant au réseau Biocoop, les magasins restent indépendants juridiquement. Ils bénéficient 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. Ils ont ainsi l'opportunité de se fournir auprès des plateformes d'achat du réseau qui prennent en charge la sélection et le transport de la marchandise, mais peuvent également s'approvisionner auprès de fournisseurs extérieurs (producteurs, industriels et grossistes). Les magasins doivent en retour respecter des règles de comptabilité et de gestion, de gestion des ressources humaines, et enfin des règles portant sur l'achat et la vente des produits. En lien avec les spécificités de l'enquête, la suite de l'article est consacrée aux règles qui concernent plus spécifiquement l'activité de distribution et la circulation des produits.

Biocoop S.A. Coop est aujourd'hui le premier groupe de magasins spécialisés en France⁴ : avec près de 340 magasins et 535 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2013, il représente entre 10% et 15% des ventes de produits biologiques. De manière similaire à ce que R. Le Velly observe dans le cas du commerce équitable au sujet du mouvement Artisans du Monde (Le Velly, 2006), la professionnalisation de Biocoop permet une large diffusion de l'agriculture biologique et de ses produits. Elle s'accompagne également de la volonté de maintenir le projet fondateur du mouvement biologique à travers son développement économique.

Principes et règles d'action

Le cahier des charges du réseau de Biocoop formalise l'objectif de développement de l'agriculture biologique dans l'accomplissement de ses principes fondateurs. En définissant les règles que doivent suivre les magasins, il donne à voir comment des valeurs et des principes d'action sont concrétisés dans des critères d'activité économique. Les objectifs et principes de Biocoop sont énoncés dans une charte.

4. Biocoop S.A. Coop compte autour de 700 salariés avec les personnes qui travaillent sur les plateformes régionales d'approvisionnement, tandis que les magasins du réseau emploient environ 2 500 salariés.

Charte Biocoop

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, version adoptée en AG le 7 juin 2004.

Ces principes sont concrétisés par des contraintes fortes – car précises – sur l'activité économique. Les magasins, qui peuvent s'approvisionner auprès des plateformes du réseau comme auprès de n'importe quel autre fournisseur, sont tenus de respecter un ensemble de critères. Portant sur les approvisionnements et sur la structure des ventes des magasins, ils ont pour effet de hiérarchiser les types de produits et les circuits d'approvisionnement. Ces prescriptions comportent des principes de valeur constitutifs du projet politique porté par Biocoop : le réseau ne limite pas la définition des produits et des modes de production au seul critère de la certification biologique, mais hiérarchise les produits et leurs fournisseurs en fonction d'une série de critères dans le but de concrétiser le modèle de production et d'organisation sociale qu'il promeut.

Le cahier des charges impose aux magasins une répartition précise des ventes : celles-ci doivent être composées au minimum de 90% de produits biologiques⁵, de 80% de produits alimentaires (dont 40% des ventes alimentaires pour les produits frais et les fruits et légumes), et par ailleurs 80% du non-alimentaire doit faire l'objet d'autres certifications⁶. Ces conditions découlent d'une position historique de Biocoop, située en opposition aux courants diététiques qui privilégient les compléments alimentaires et autres produits de parapharmacie ; ce

5. Une partie des produits vendus ne peut pas faire l'objet d'une certification biologique, comme les produits de la pêche ou l'eau, par exemple.

6. Ce type de produits ne faisant pas l'objet d'un cahier des charges biologique, Biocoop demande à ce que ces produits répondent à d'autres certifications comme l'Écolabel européen ou le label NF Environnement.

marché se révèle assez lucratif pour le distributeur, mais ne participe pas au développement de l'agriculture biologique. À l'inverse, les règles de vente posées par le réseau Biocoop expriment sa volonté de soutenir le développement de l'agriculture biologique dans sa partie proprement alimentaire. Les principes de sélection concernent le produit, son mode de production, mais aussi sa circulation : la convention distribution hiérarchise en partie les produits à partir de la gouvernance des filières. Les magasins sont tout d'abord encouragés à effectuer leurs achats directement auprès de producteurs ou de transformateurs locaux⁷. Ils doivent également privilégier les produits biologiques issus du commerce équitable. Biocoop élargit cette notion du commerce Sud/Nord au commerce Nord/Nord : le réseau a mis en place en concertation avec les organisations biologiques des filières de production françaises sur les principes d'équité et de coopération. Une des caractéristiques de ces filières nommées « ensemble pour plus de sens » est d'afficher à parts égales sur l'emballage du produit l'identité du groupement de producteurs, de l'entreprise de transformation et du distributeur Biocoop. Cette caractéristique vise à donner de la visibilité et donc de l'importance à des acteurs souvent dominés dans les relations de filière, en particulier les acteurs de l'amont. Dans le même ordre d'idées, la convention favorise les marques de fabricant par rapport aux marques de distributeur.

La mise en œuvre de ces principes s'appuie sur des éléments concrets, puisque les magasins ont l'obligation de mettre en place un système particulier de description et d'analyse de leur activité : les différents types de produits sont identifiés par des codes qui permettent de reconstituer la structure des ventes à partir des passages des clients en caisse. Les produits « ensemble pour plus de sens » sont ainsi distingués par l'attribution d'un code caisse différent. Le degré d'application des principes contenus dans le cahier des charges se traduit dans les structures d'approvisionnement et de vente des magasins, et peut donc être évalué à partir des tableaux de bord qui en rendent compte. Les modalités de calcul choisies par le réseau et mises en œuvre à l'échelle des magasins pour représenter l'activité économique font ainsi clairement apparaître le système de valeurs qu'elles contiennent (Vatin, 2008). P. Miller souligne dans cette perspective le lien entre de nouvelles formes de citoyenneté économique et de nouvelles formes de calcul (Miller, 2001).

À partir des relevés de caisse, les magasins peuvent donc connaître la répartition de leurs ventes et évaluer leur adéquation avec les règles du réseau : c'est sur cet outil que se fondent le travail d'autoévaluation des magasins, le contrôle par le réseau Biocoop puisque les magasins doivent lui transmettre

7. Le terme désigne chez Biocoop des marchandises produites dans le département ou dans les départements limitrophes, à condition qu'elles soient achetées sans autre intermédiaire et que l'étiquetage comporte le lieu et le nom du producteur ou du transformateur.

ces informations une fois par an, et enfin le contrôle externe par un organisme tiers. À côté de ces procédures de contrôle, Biocoop a également mis en place des mécanismes d'incitation. Le plus important est celui du taux de fidélité des magasins, qui donne droit à un certain pourcentage de remise : il est calculé à partir des achats en plateforme et des approvisionnements locaux. Le principe de distribution adopté par Biocoop qui incite les magasins à favoriser les approvisionnements locaux trouve donc une traduction concrète dans cette modalité de calcul, puisque ce ne sont pas seulement les achats effectués auprès des plateformes du réseau qui sont récompensés par une réduction du prix d'achat, mais aussi les approvisionnements locaux, alors que ceux-ci viennent pourtant diminuer l'activité des plateformes. L'objectif n'est pas de développer Biocoop dans n'importe quelles conditions, mais bien d'asseoir son développement sur celui de l'agriculture biologique elle-même. Le cahier des charges liant les magasins au réseau Biocoop présente également la particularité de plafonner le taux de marge brute : en fonction de la situation géographique, de la taille et du stade de développement du magasin, le taux maximal de marge brute doit se situer dans une fourchette de 25 à 31 %. À l'image de la restriction de la part des compléments alimentaires et des produits non alimentaires dans le chiffre d'affaires, cette modalité traduit le choix d'exclure un modèle de niche qui se caractériserait par des produits de luxe et des prix élevés.

On voit donc l'importance des dispositifs de prise en compte dans le gouvernement du réseau Biocoop. Comme le soulignent les différents travaux menés sur les instruments et sur les outils de gestion (Moison, 1997 ; Lascoumes et Le Galès, 2004), ces dispositifs contiennent intrinsèquement des principes, des hiérarchies et des choix de valeur, éléments qui dans le cas de Biocoop ont la particularité d'être explicites. Ces dispositifs permettent aux acteurs de se représenter la réalité et de mettre en forme leur activité ; ils proposent des modes d'analyse et ouvrent vers des modèles d'action. L'ensemble de ces règles (hiérarchie des approvisionnements, répartition des ventes et encadrement du taux de marge brute) vise ainsi à concrétiser dans ses pratiques de distribution le projet soutenu par Biocoop. Outre l'objectif de développement de l'agriculture biologique, il contient une conception particulière de cette dernière, définie notamment par l'importance accordée aux producteurs et aux fournisseurs locaux. La concrétisation de ce projet nécessite néanmoins l'adhésion des membres du réseau, qui peuvent adopter une position contrastée face aux contraintes que cela implique. L'ambivalence vis-à-vis des pratiques de distribution traverse en effet l'ensemble du réseau Biocoop. Elle se cristallise entre autres dans un rapport complexe au modèle de la grande distribution, et en particulier aux dispositifs de gestion qui y sont utilisés.

DIMENSION COMPOSITE ET FORCES CENTRIFUGES

Le projet de Biocoop et sa formalisation dans le cahier des charges du réseau résultent des échanges entre les différents membres du réseau, des réunions locales où ils sont discutés à l'assemblée générale où ils sont adoptés, en passant par les divers groupes de travail et commissions qui rassemblent des représentants des magasins et des salariés des services centraux. Cette concertation ne pose pas moins les questions de l'adhésion de l'ensemble de membres et de l'application de la ligne choisie par le réseau. De fait, l'organisation de Biocoop octroie une large autonomie aux magasins qui adhèrent au réseau tout en restant indépendants financièrement et juridiquement. En raison de la souplesse de la structure, l'hétérogénéité des organisations et des pratiques est une caractéristique importante de Biocoop. Elle exprime aussi les tensions et les ambiguïtés vis-à-vis de la dimension économique de l'activité. Ce rapport ambivalent est présent de manière diffuse au sein de Biocoop, et caractérise notamment les parcours professionnels et les pratiques de distribution de ses membres.

Adhésion au projet du réseau

Le système de remise établi par Biocoop vise à accroître la part des achats en plateforme réalisés par les magasins. Ce taux de fidélité est d'une importance stratégique pour le réseau : il conditionne son importance économique et l'existence des services centraux. C'est en effet la marge prélevée sur les ventes des plateformes aux magasins qui finance le fonctionnement du réseau. La cohésion de ses membres autour du projet porté par Biocoop est donc cruciale pour son existence. Le travail important effectué dans la sélection des produits et des fournisseurs ainsi que les choix contenus dans les règles de distribution impliquent pour les magasins un surcoût ou un manque à gagner qui doivent être acceptés et assumés par les magasins. La forte concurrence peut les amener à s'écarter des spécifications d'achat et à diminuer leur participation à l'activité du réseau. C'est dans cette perspective que des responsables de magasin parlent de «jouer le jeu et travailler avec Biocoop», comme le fait l'un d'entre eux en ayant un taux d'achat de 90% auprès de la plateforme. Lorsqu'on interroge un salarié des services centraux sur l'éventualité de départ de magasins du réseau, c'est en termes de militantisme et d'adhésion au projet qu'il formule sa réponse :

Les magasins, oui, ils sont libres de faire ce qu'ils veulent ; maintenant les magasins militants qui se sont engagés, ils peuvent partir, bien sûr, mais quel intérêt pour eux ? Quand un magasin s'est impliqué et qu'il a un taux de fidélité de 70 ou 75%, que ça fonctionne bien, qu'il gagne sa vie et qu'il est d'accord avec les idées politiques du réseau parce qu'en plus il y participe, il vote et tout, quel intérêt ? Donc on a de temps en temps, oui, des magasins qui sont en marge, et qui un beau jour franchissent la ligne jaune. (Responsable des filières animales, Biocoop, mars 2007.)

La multiplicité des espaces de discussion et de débat n'implique donc pas pour autant une participation généralisée au fonctionnement du réseau de la part de ses membres ; le statut d'adhérent ne se traduit pas systématiquement par un attachement économique et politique fort à la ligne de Biocoop. Si ce type de défection n'a pas trop de conséquences dans des périodes de forte croissance comme c'est actuellement le cas, il n'en sera pas de même si le développement du réseau ralentit. L'établissement d'un contrat de réseau entre Biocoop et les magasins est actuellement en cours d'élaboration et fait entre autres l'objet de débats dans le cadre des assemblées de bassin et de région. Il concernerait des éléments tels que la participation des magasins à la vie politique du réseau, la définition d'un taux minimum d'achat en plateforme et la définition de modalités d'entrée et de sortie du réseau pour les magasins. Ces dernières doivent en particulier remédier à la fragilité du réseau liée à l'indépendance des magasins.

Demain, une structure qui a cinq ou six magasins peut quitter Biocoop sans avoir à verser d'indemnités, quoi que ce soit. Imaginez, ça met Biocoop S.A. Coop en position d'immense vulnérabilité. Si nos plateformes perdent 10 à 15 % du chiffre d'affaires, imaginez les répercussions sur les autres magasins. Eh oui, parce que l'esprit de Biocoop, c'est quand même la mutualisation des coûts. [...] Il y a un nombre restreint de structures qui représentent un chiffre d'affaires prépondérant. Avec les commandes qu'elles passent auprès de nos plateformes, ça nous apporte à l'ensemble des magasins des conditions commerciales nettement plus favorables. (Chargé de développement Biocoop, septembre 2006.)

Le contrat de réseau définirait des obligations pour les magasins sortant du réseau Biocoop, et donnerait à celui-ci un droit de préemption en cas de vente. En contrepartie, Biocoop s'engagerait à ne pas implanter de nouveaux magasins dans la zone des magasins déjà existants. Les relations entre les magasins et le réseau sont le cadre d'une tension entre les dimensions militantes et commerciales de l'activité économique, que l'on retrouve plus généralement dans les parcours individuels comme dans les méthodes de travail.

Entre militantisme et commerce

Ces deux dimensions se manifestent dans les parcours professionnels des membres du réseau, anciens comme nouveaux, dans les magasins comme dans les services centraux. Au-delà de la capacité à réunir le capital nécessaire à la création d'un magasin, le chargé de développement de Biocoop pointe dans la procédure d'adhésion au réseau Biocoop deux dimensions clés qui ne sont pas hiérarchisées mais s'entremêlent dans le cadre du processus d'évaluation : les compétences techniques et le projet du candidat. Ces éléments sont fortement liés : selon le chargé de développement de Biocoop, les candidats « sont des gens qui, en gros, veulent mettre en adéquation leur activité professionnelle et leurs motivations personnelles » (septembre 2006). C'est le cas de personnes

qui quittent une position de chef d'entreprise ou de haut dirigeant dans le but d'ouvrir un magasin Biocoop. Tous n'ont cependant pas ce type de compétences. C'est le cas inverse d'un chef d'équipe dans le secteur de l'industrie dont les activités personnelles s'inscrivent dans le monde biologique, mais qui n'a aucune connaissance des méthodes de gestion d'une entreprise. Il s'agit alors de « savoir s'il est capable d'être un chef d'entreprise, ou même simplement s'il a la capacité d'acquérir les compétences de gestionnaire » (Chargé de développement Biocoop, septembre 2006). Des stages et autres formations sont des passages obligés dans l'acquisition des connaissances de base de comptabilité et de gestion, nécessaires dans le fonctionnement d'un magasin. Elles permettent également de mettre à l'épreuve les motivations des candidats, et notamment d'anticiper les répercussions du projet sur leur environnement social et familial en matière de temps de travail ou de niveau de revenu. Bien évidemment, le projet du candidat est aussi évalué sur son adéquation avec celui de Biocoop, comme le souligne le chargé de développement :

Bon, clairement, je ne demande pas à ce qu'il milite chez Greenpeace ou chez les Faucheurs volontaires, mais tout simplement qu'on le retrouve dans sa vie, qu'il porte les valeurs de Biocoop, c'est important. (Chargé de développement Biocoop, septembre 2006.)

Marginale à ses débuts, l'agriculture biologique a acquis une notoriété beaucoup plus large aujourd'hui. Cette évolution entraîne un progressif rééquilibrage dans les profils de gérants de magasin, entre des pionniers porteurs d'aspirations militantes mais peu formés au métier, et des nouveaux venus plus au fait des techniques commerciales et parfois attirés par des opportunités économiques qui n'existaient tout simplement pas aux débuts du réseau. Cela ne signifie pas que ces acteurs méconnaissent ou délaissent la dimension militante portée par Biocoop, mais plutôt que cette aspiration toujours présente enveloppe d'autres types de motivations :

Le réseau Biocoop est le réseau qui se bat [pour l'agriculture biologique]. On n'est pas que dans une activité spéculative et commerciale, même si l'activité économique ne peut pas être niée, c'est évident. Beaucoup d'entre nous qui ont des compétences de gérant, plutôt que de créer des magasins Franprix, ont fait le choix de vendre des produits bio, motivés par les valeurs que le monde bio porte. (Gérant de magasin Biocoop, février 2006.)

De fait, les parcours d'acteurs que nous avons pu reconstituer (dans les services centraux ainsi que parmi les gérants et salariés de magasins) mêlent aspirations militantes et compétences économiques. On retrouve souvent un intérêt marqué pour l'agriculture et l'écologie dans les activités personnelles et la formation initiale des individus, cet intérêt s'accompagnant fréquemment d'une formation complémentaire (formelle ou parfois sur le tas) ainsi que d'une première expérience professionnelle dans les métiers du commerce. Outre des trajectoires issues du monde agricole qui tendent progressivement vers des

activités commerciales, on observe également des parcours moins linéaires dans lesquels l'intérêt pour l'agriculture ou l'alimentation passe au second plan des activités commerciales entreprises – notamment dans la distribution et l'agroalimentaire – puis revient guider la trajectoire professionnelle dans une phase de réflexion et de remise en question plus ou moins brutale et étendue.

Une partie des membres du réseau Biocoop entretient en effet un rapport contrasté à la grande distribution généraliste et plus généralement au secteur agroalimentaire. Un certain nombre en sont issus – et donc partis –, mus par le rejet de son fonctionnement tout en reprenant certaines pratiques et techniques. C'est ce que nous explique un responsable de magasin qui travaillait auparavant comme chef de rayon dans la grande distribution généraliste :

J'aime pas la grande distribution. Parce que c'est... pourri, sans déconner, hein. On se faisait acheter, en fait. Après, derrière, on s'en fout, commerce équitable, tout ça, les produits, c'est de la merde. Ce qu'on met dedans, on s'en fout.

C'est au moment de passer cadre que je suis parti. Il y a trop de pression, faire du chiffre, du chiffre, du chiffre [...] Et là, je me suis dit, ça va être pire. Déjà, je bossais comme un dingue. [...] J'ai commencé à faire des petits remplacements ici [au magasin Biocoop], et puis j'ai vu comment ils fonctionnaient, mais c'est de la folie ; c'était même pas indiqué sur les rayons, les prix. Il y avait deux ou trois prix différents dessus, pas de balisage sur les rayons, et pour les prix, chacun faisait dans son coin. En grande surface, bon, je ne veux pas faire comme la grande surface, hein, mais il y a des bonnes choses quand même. Par exemple, ils mettent les palettes en rayon avant l'ouverture, c'est quand même plus sympa, les gens arrivent, les rayons sont pleins. Parce que nous, au début que j'étais là, les gens me demandaient : « Il n'y a pas des galettes de riz ? » « Si, c'est sur la palette tout au fond, en dessous... » « Laissez tomber, je vais ailleurs ». Donc, j'ai vachement aidé à... à la progression de ce magasin, avec l'ancien gérant. Et donc, forcément, après je suis devenu cadre ici. (Responsable de secteur frais, magasin Biocoop, février 2008.)

Il y a donc un rapport parfois ambigu vis-à-vis des outils et des méthodes de travail de la grande distribution, que certains connaissent bien pour les avoir eux-mêmes pratiqués ; c'est en tout cas sur l'idée de faire autrement de la distribution des produits biologiques que repose le projet de Biocoop.

Quand on parlait marketing ou merchandising il y a cinq ans, on pouvait être banni. Mais aujourd'hui personne ne remet en cause la gestion. Certains sociétaires ont du mal à comprendre qu'une boîte à outils, ce qui est intéressant, c'est la manière dont on utilise cet outil. [...] L'alternativité [sic] de Biocoop, elle se fait dans les valeurs qu'elle véhicule, c'est la différence avec Carrefour, mais sinon, les compétences de fond sont les mêmes : gérer un magasin, c'est des compétences universelles. (Chargé de développement Biocoop, septembre 2006.)

On constate de fait que si les outils peuvent être les mêmes, ils peuvent néanmoins être mobilisés à une échelle et à des fins différentes. Nous avons

déjà vu comment l'identification des produits lors de leur passage en caisse permettait de mesurer la répartition des ventes selon des catégories spécifiques : en reprenant cet outil largement répandu dans la grande distribution généraliste mais en l'utilisant différemment, Biocoop met en valeur les produits issus de filières spécifiques telles que « ensemble pour plus de sens ». C'est donc une manière de porter un projet alternatif à partir d'un outil conventionnel. Bien sûr, Biocoop utilise également les logiciels de caisse pour analyser ses ventes de manière plus classique : les responsables de magasin évaluent ainsi la zone de chalandise de leur magasin, le nombre de clients sur une période donnée, le montant moyen dépensé par les clients et le rythme de vente de certains produits. Ces informations restent néanmoins limitées face à la masse et à la précision de celles qui sont recueillies par la grande distribution généraliste, qui a mis au point tout un arsenal sophistiqué fondé notamment sur les cartes de fidélité (Barrey, 2004 : chap. 9). De même, les comptes d'exploitation réalisés par les magasins (de la taille de supérettes) se révèlent assez sommaires comparés aux pratiques de gestion des grandes surfaces (Anzalone, 2009). Cela n'empêche pas les gérants et les employés d'analyser et de réguler l'activité des magasins Biocoop à partir de ces indicateurs ; dans certains magasins, ces derniers sont ainsi intéressés financièrement à la progression des chiffres de vente.

La souplesse de l'organisation du réseau Biocoop fait apparaître au premier plan les ambiguïtés concernant le modèle d'activité économique qui est promu et mis en pratique dans le réseau. L'adhésion des magasins au projet et aux services de Biocoop est ainsi un enjeu important pour celui-ci. Dans cette cohésion, c'est aussi l'équilibre entre les aspirations militantes et économiques qui est en question, tant dans les parcours que dans les méthodes de travail des membres du réseau, dans le cadre des magasins comme dans celui des services centraux. Significativement, la comparaison avec la grande distribution et ses outils est une manière pour ces acteurs de réfléchir sur le rôle de Biocoop dans le monde biologique.

À L'ÉPREUVE DE LA CIRCULATION DES PRODUITS

L'implication de Biocoop dans l'organisation des filières de production présente une autre facette de la dimension politique de l'activité économique. En lien avec sa dimension militante, Biocoop cherche à définir les effets de son activité sur son environnement. Cette conception va à rebours du fonctionnement habituel des groupes de distribution qui ont pour habitude de produire un cadrage strict de leur activité (Callon, 1999) ; ces acteurs s'appuient essentiellement sur le critère du respect de la réglementation pour identifier et délimiter les conséquences de leur intervention dans les filières (Anzalone, 2005). La démarche de Biocoop s'apparente plutôt aux démarches de responsabilité sociale et environnementale que ces mêmes groupes de distribution sont susceptibles de développer,

notamment sous l'injonction faite aux entreprises d'informer le public sur leurs activités et leurs conséquences (Lascoumes, 2003). De fait, Biocoop privilégie l'investigation directe auprès des acteurs des filières plutôt que la délégation de ce travail de contrôle aux organismes de certification. À travers plusieurs dispositifs, le réseau tente ainsi d'identifier et de maîtriser les conséquences de ses actions sur des acteurs comme ses fournisseurs (qui dans le cas de la viande sont le plus souvent des transformateurs), mais aussi sur les producteurs auprès desquels ils s'approvisionnent, ou bien encore sur des entités plus larges telles que le territoire ou l'environnement.

Dans le but de développer l'agriculture biologique par la distribution de ses produits, Biocoop ne se limite pas à cette dernière étape de la commercialisation à destination des consommateurs : il s'engage dans l'amont des filières pour nouer des relations particulières avec les autres acteurs impliqués dans la circulation des produits. Si c'est aussi le cas des autres distributeurs, son action se distingue néanmoins par le projet de développement de l'agriculture biologique qu'il entend mettre en œuvre ainsi que par le rôle qu'il occupe dans le monde biologique. Il agit dans le but d'organiser et de gérer la circulation de cette production en fonction des types de produits, d'acteurs et de relations qu'il défend. Le cas de la viande montre comment Biocoop s'engage auprès des acteurs de la production et de la transformation dans un rôle de pilotage des filières. Ce produit présente cependant une spécificité dans l'univers biologique, marqué par une tendance végétarienne importante. La position paradoxale de la viande dans l'univers biologique et la dimension composite du réseau limitent ainsi l'intervention de Biocoop dans les filières.

Définition des produits et des fournisseurs

La direction « filières et produits » des services centraux de Biocoop fournit un important travail de définition des produits et des filières. Il s'agit là d'une différence notable par rapport au fonctionnement de la grande distribution généraliste : si celle-ci analyse sa propre activité avec une sophistication et une puissance incomparables, l'investigation menée auprès des fournisseurs et de leurs produits se révèle limitée et marquée par la prédominance du facteur prix. Biocoop renverse en quelque sorte la perspective. L'analyse de sa propre activité en matière de comptabilité et de gestion s'avérant plus limitée, elle est en revanche particulièrement développée en ce qui concerne ses approvisionnements. La production d'indicateurs n'est ainsi pas limitée à l'organisation, mais étendue au long des filières de production. P. Lascoumes souligne l'intérêt de mettre au premier plan les instruments et les pratiques dans lesquels ils sont mobilisés : en s'appuyant sur la réflexion menée par M. Foucault sur la notion de gouvernementalité (Foucault, 2004) et sur les travaux consacrés par A. Desrosières à la statistique (Desrosières, 1993), il montre que les instruments

produisent une représentation spécifique de la réalité à laquelle ils sont appliqués, ce qui conditionne l'interprétation que l'on peut en avoir et les actions que l'on décide de mettre en place. Cette approche doit nous permettre de saisir la maîtrise de l'activité dans la filière qui découle de leur usage par Biocoop.

Le processus de référencement d'un produit par Biocoop commence par une recherche d'informations approfondie au sujet du fournisseur. Dans le cas de la viande que nous avons étudié, le responsable des filières animales visite systématiquement les entreprises et les lieux de production. Il produit ce qu'il appelle une analyse sociale de l'entreprise à l'aide d'une « fiche fournisseur ». Les informations recueillies dans les interactions avec l'entreprise candidate au référencement sont complétées par une enquête de notoriété dans les environs et auprès des magasins proches, ce qui exprime le besoin de Biocoop d'identifier l'entreprise et de la situer dans le paysage de l'agriculture biologique. La recherche d'informations menée auprès du fournisseur est assez exhaustive : outre la présentation de l'inévitable licence et autres certificats biologiques, elle s'attache à l'historique de la création et de la vie de la structure, à son statut juridique ; aux dirigeants et aux propriétaires du capital social, ainsi qu'au nombre de salariés. Biocoop étudie la politique d'approvisionnement de l'entreprise, notamment en ce qui concerne le producteur de matière première et son origine géographique. Le fournisseur doit obligatoirement indiquer les différentes strates de conditionnement de son produit et leurs matières. Le dossier de référencement du fournisseur contient également des informations sur ses ventes, comme leur répartition entre les différents types de clients ; cela s'inscrit de la part de Biocoop dans l'identification de la stratégie économique de l'entreprise et de ses capacités de développement. Avec ce type de renseignements, le travail d'analyse produit par Biocoop dépasse clairement le cadre de ce qui est habituellement réalisé et s'étend au-delà de sa sphère d'intervention directe. Il s'agit de déterminer dans une sorte de portrait de moralité « l'état d'esprit » et le « chemin choisi » par l'entreprise, selon les expressions du responsable des filières animales de Biocoop. La question se pose notamment lorsqu'un fournisseur potentiel ou actuel est intégré dans de grandes entreprises qui n'ont aucun lien avec l'histoire et les valeurs de l'agriculture biologique.

Dans le cas où l'entreprise se révèle conforme à ses attentes, Biocoop se penche alors de manière classique sur la gamme des produits et la grille des tarifs proposés. Le dossier constitué par les services centraux est ensuite étudié par la commission de référencement des produits. Si ses membres étudient à leur tour la cohérence des propositions au regard de leurs besoins commerciaux et du projet global de Biocoop, ils se reposent de plus en plus sur le travail effectué en amont par les services centraux pour se concentrer sur la définition des orientations générales. Une fois acceptés par la commission, le fournisseur et ses produits sont référencés sur les plateformes du réseau et pris

en charge par les salariés des services centraux chargés respectivement de la gestion des relations avec les fournisseurs et de la diffusion des produits auprès des magasins. Ces relations sont l'occasion pour Biocoop de faire évoluer les fournisseurs en les incitant par exemple à améliorer progressivement leurs produits et leurs pratiques. Cela relève de la dimension directement opérationnelle de ce travail d'analyse : les dispositifs de connaissance sont prolongés en dispositifs d'action. Biocoop met donc en œuvre ses propres pratiques d'investigation plutôt que de seulement déléguer ce travail de contrôle et de certification aux organismes indépendants comme Ecocert ou Qualité France. Ce point est significatif du rôle que Biocoop veut jouer dans le monde biologique. Comme R. Le Velly le met en lumière dans le cas du commerce équitable, la stratégie de délégation a « un coût : elle occasionne une perte de maîtrise sur la filière. Dans les filières intégrées, le mouvement associatif contrôle-maîtrise (*control*) les activités commerciales qui y sont menées. Dans les filières labellisées, il ne fait que contrôler-surveiller (*monitor*) la conformité des pratiques avec des standards préétablis⁸ » (Le Velly, 2004 : 335). Cette démarche traduit en conséquence la volonté de Biocoop d'intervenir dans la gouvernance des filières.

Gouvernance des filières

Le traitement de la viande dans le réseau met en lumière la manière dont Biocoop entend concrétiser son projet, mais aussi les obstacles qu'il rencontre dans cette entreprise. Cet acteur occupe en effet une place périphérique dans le secteur de la viande, qui limite la portée de son action dans cette filière.

Des spécifications d'achat à la structuration des filières en passant par l'expertise apportée à ses fournisseurs, l'action de Biocoop dans la gouvernance des filières est protéiforme. Par l'intermédiaire de ses commandes, le réseau Biocoop a un impact évident sur l'activité économique de ses fournisseurs. Il cherche à limiter les variations selon les types de morceaux et les saisons pour accompagner une augmentation équilibrée et régulière des ventes. Ayant une fine connaissance du monde biologique, Biocoop participe également à la construction des relations entre ses différents acteurs. Les services centraux utilisent notamment leur expertise à l'extérieur du cercle de leurs fournisseurs pour participer à un travail plus général de structuration des filières, en relation avec les autres acteurs du monde de l'agriculture biologique. Dans le pilotage des filières, Biocoop exerce aussi son expertise sur l'organisation économique des différents maillons. Les

8. R. Le Velly désigne par le terme de « filière intégrée » le système mis en place par Artisans du Monde dans lequel les opérations d'achat et de vente sont menées en interne par cette organisation. Artisans du monde est en effet un réseau de boutiques disposant d'une centrale d'achats. R. Le Velly distingue ainsi la « filière intégrée » de la « filière labellisée » mise en place dans le système Max Havelaar, qui n'est pas un opérateur commercial mais un organisme certificateur. La comparaison est donc tout à fait pertinente avec le cas de Biocoop.

informations et données économiques en possession des services centraux leur permettent d'évaluer le fonctionnement des filières, en particulier au niveau des fournisseurs. Ces derniers peuvent même être amenés à modifier leurs pratiques de construction des prix pour adopter une méthode analytique, jugée par Biocoop plus transparente et permettant plus de réactivité. Cette expertise sert de base à ce qui est appelé l'accompagnement des fournisseurs et qui, au-delà du seul cas des fournisseurs, doit assurer un bon fonctionnement de la filière dans son ensemble.

S'il y a un maillon dans la filière qui n'arrive plus à trouver la rentabilité de 100 % de son produit, notamment en termes de production et de transformation, eh bien, on a des artifices qui se créent. Si vous ne vendez que 70 % de votre animal, vous les vendez au prix des 100 % ; donc artificiellement vous les vendez plus cher, ou trop cher ; donc vous êtes décalé par rapport au marché. [...] Quand il y a un problème avec un fournisseur, ça a des conséquences sur les producteurs, il faut aussi y penser. [...] Si nous on favorise les groupements de producteurs, eux n'ont pas à supporter de charges supplémentaires, et donc aucune raison d'augmenter les prix. [...] Donc on a tout intérêt à ce que les producteurs vendent 100 % de leurs produits. Trois fois par an, on fait le point avec les fournisseurs. C'est un travail de partenaires et de filières. Du coup, on a des moyens, des leviers pour organiser ça. Ça se fait normalement. (Responsable des filières animales, Biocoop, mars 2007.)

Biocoop veut donc limiter les surcoûts imputables à une organisation inefficace de la filière, et éviter leur impact sur les autres maillons, en particulier à ses extrémités où l'on retrouve d'une part les éleveurs et d'autre part Biocoop et ses clients. Dans l'objectif d'extension de l'agriculture biologique qui est le sien, l'amélioration de la situation des producteurs est essentielle à son attractivité et conditionne entre autres les perspectives de conversion ; son développement passe également par la diminution des prix auprès des consommateurs. Ces éléments motivent l'intervention directe de Biocoop dans le fonctionnement de ses fournisseurs.

Du fait de sa position paradoxale dans l'agriculture biologique, la viande pose cependant des difficultés particulières à la mise en œuvre du projet porté par Biocoop. Une partie non négligeable des salariés comme des clients des magasins se caractérise par des compétences et une implication limitées autour de ce produit. Cette faible appétence pour la viande est liée à la spécificité du monde biologique : comme le souligne C. Lamine dans son étude des mangeurs biologiques intermittents, « l'inflexion vers le bio présuppose donc une proximité avec un modèle alimentaire que l'on peut qualifier de "végétarisé", ou suit un rapprochement de ce modèle » (Lamine, 2003 : 206). Bien qu'il joue un rôle clé dans le monde biologique en tant que plus important distributeur spécialisé, son intervention dans les filières de la viande dépend en partie de l'action d'autres acteurs.

Dans son projet de développer l'agriculture biologique par la distribution des produits et par l'organisation des filières, Biocoop est en effet confronté à des difficultés liées à la position périphérique qu'il occupe dans le secteur de la viande biologique. Apparaissant dans le monde biologique comme un partenaire privilégié des producteurs, Biocoop ne représente au final que de faibles volumes de vente de viande et ne peut accomplir en conséquence son objectif de gouvernance des filières. Il s'appuie sur l'organisation instaurée par les groupements de producteurs régionaux pour assurer ses approvisionnements. Il résulte de cette situation que l'action entreprise par Biocoop est plus éclatée et plus contingente que ne le voudrait son projet global. Cette fragmentation relève également de la dimension composite de son activité économique, qui est due à la forme particulière du réseau et à la latitude d'action qu'elle offre à ses membres. Les forces centrifuges qui s'expriment ainsi dans le réseau mettent en jeu la cohésion interne de l'organisation en replaçant ses activités dans un espace de concurrence plus large.

CONCLUSION

Le cas de ce groupe de magasins biologiques est particulièrement propice au traitement de la question de la dimension politique de l'économie. Cela est dû bien sûr à ses racines militantes, mais aussi et même surtout à la manière dont l'enjeu du développement de l'agriculture biologique est traité au sein de l'activité économique.

Pour cette raison, l'analyse des dispositifs de calcul et des outils de gestion mobilisés est particulièrement pertinente. Elle permet de révéler les représentations et les principes de valeur qu'ils contiennent et qu'ils contribuent à mettre en œuvre. Les principes de valeur et les règles d'action constitutifs du projet de Biocoop sont concrétisés dans des dispositifs de représentation et de gestion de l'activité de distribution de produits biologiques. Ils ont ainsi pour effet de hiérarchiser les formes d'approvisionnement et la structure des ventes des magasins. Il s'agit cependant d'une mise en forme que l'on pourrait dire à double tranchant, puisque si le projet politique tire son efficacité de sa concrétisation dans des instruments et des principes d'organisation, sa relative ambivalence se reflète dans la mobilisation des outils de gestion au sein du réseau ainsi que dans la dimension composite de l'organisation économique elle-même.

L'entrée par les instruments permet également de comprendre la configuration des relations qui unissent les différents acteurs du monde biologique. Dans le but de soutenir la conception de l'agriculture biologique qu'il défend, Biocoop élargit le travail de définition du mode de production au produit puis aux configurations de relations qui composent sa commercialisation. Le réseau intervient en effet dans l'organisation et le pilotage de la circulation des produits : il prend ainsi en compte tant la définition des produits que l'identification des acteurs

impliqués dans leur circulation et la nature des relations qui les unissent. Le traitement de la viande met cependant à l'épreuve ce projet global : la singularité de la viande dans le monde biologique limite le pouvoir de Biocoop dans l'organisation de ce secteur. Le réseau Biocoop constitue ainsi un ensemble complexe dans lequel varient les conceptions de l'agriculture biologique et du projet politique qu'il promeut.

RÉSUMÉ | ABSTRACT

Issu des mouvements écologistes et alternatifs, le réseau de magasins indépendants Biocoop se donne pour objectif de militer pour un projet de société à travers la distribution de produits biologiques. En centrant l'analyse sur les dispositifs mobilisés dans le réseau, l'article montre comment les outils de gestion incorporent et concrétisent des principes de valeur. Cette dimension politique se caractérise également par une certaine ambivalence qui se répercute au sein de la structure ; elle se traduit notamment par l'hétérogénéité des organisations et des pratiques. Le projet de Biocoop s'étend aussi à la circulation des produits, où son intervention est mise à l'épreuve dans la gouvernance des filières. L'étude de ce cas explore ainsi les multiples manifestations de la dimension politique de l'activité économique ordinaire.

A product of the green and alternative movements, the Biocoop network of independent stores actively campaigns for a specific vision of society by distributing organic products. By focusing its analysis on the means used by the network, this paper shows how Biocoop's management tools incorporate and give concrete expression to its core values. This political dimension is also characterized by a certain ambivalence that has repercussions throughout the network structure, resulting in particular in a diversity of organizations and practices. The Biocoop project also extends to the flow of products, where its efforts are challenged by the governance of various subsectors. This case study thus explores the many manifestations of the political dimensions of ordinary economic activity.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ANZALONE, Guilhem. 2005. «Le traitement de la viande dans la grande distribution». Mémoire de DEA, EHESS / ENS Ulm.
- ANZALONE, Guilhem. 2009. «Comment transformer un produit en marchandise et lui attribuer un prix : le traitement de la viande dans la grande distribution», *Sociologie du travail*, 51, 1 : 64-77.
- ANZALONE, Guilhem. 2012. «Les économies politiques de l'agriculture biologique : production et commercialisation de la viande bovine biologique en France». Thèse de doctorat. Paris, Sciences Po.
- BARRÈS, Danielle, Sylvie BONNY, Yves LE PAPE, et Jacques RÉMY. 1985. *Une éthique de la pratique agricole : agriculteurs biologiques du Nord-Drôme*. Paris, INRA.
- BARREY, Sandrine. 2004. «Le travail marchand dans la grande distribution alimentaire : la définition des relations marchandes». Thèse de doctorat, Université de Toulouse Le Mirail.

- BESSON, Yvan. 2007. «Histoire de l'agriculture biologique : une introduction aux fondateurs, Sir Albert Howard, Rudolf Steiner, le couple Müller et Hans Peter Rusch, Masanobu Fukuoka». Thèse de doctorat, Université de technologie de Troyes.
- CADIOU, Pierre, André LEFÈVRE et Jan DESSAU. 1975. *L'Agriculture biologique en France : écologie ou mythologie*. Grenoble, Presses universitaires de Grenoble.
- CALLON, Michel. 1999. «La sociologie peut-elle enrichir l'analyse économique des externalités? Essai sur la notion de cadrage-débordement», dans Dominique FORAY et Jacques MAIRESSE (dir.). *Innovations et performances : approches interdisciplinaires*. Paris, Éditions de l'EHESS : 399-431.
- COCHOY, Franck. 2008. «Faut-il abandonner la politique aux marchés? Réflexions autour de la consommation engagée», *Revue française de socioéconomie*, 1, 1 : 107-129.
- DESROSÈRES, Alain. 1993. *La politique des grands nombres : histoire de la raison statistique*. Paris, la Découverte.
- DUBUISSON-QUELLIER, Sophie et Claire LAMINE. 2004. «Faire le marché autrement. L'abonnement à un panier de fruits et légumes comme forme d'engagement politique des consommateurs», *Sciences de la société*, 62 : 144-167.
- FOUCAULT, Michel. 2004. *Sécurité, territoire, population : cours au Collège de France (1977-1978)*. Paris, Gallimard-Seuil.
- LAMINE, Claire. 2003. «Construction des pratiques alimentaires face à des incertitudes multiformes, entre délégation et modulation». Thèse de doctorat, Paris, EHESS.
- LASCOUMES, Pierre. 2003. «Gouverner par les instruments ou comment s'instrumente l'action publique?», dans Jacques LAGROYE (dir.). *La politisation*. Paris, Belin : 387-401.
- LASCOUMES, Pierre et Patrick LE GALÈS. 2004. *Gouverner par les instruments*. Paris, Les Presses de Sciences Po.
- LE VELLY, Ronan. 2004. «Sociologie du marché. Le commerce équitable : des échanges marchands contre le marché et dans le marché». Thèse de doctorat. Nantes, Université de Nantes.
- LE VELLY, Ronan. 2006. «Le commerce équitable : des échanges marchands contre et dans le marché», *Revue française de sociologie*, 47, 2 : 319-340.
- MILLER, Peter. 2001. «Governing by Numbers : Why Calculative Practices Matter», *Social Research*, 68, 2 : 379-396.
- MOISDON, Jean-Claude (dir.). 1997. *Du mode d'existence des outils de gestion*. Paris, Seli Arslan.
- PIRIOU, Solenne. 2002. «Institutionnalisation de l'agriculture biologique (1980-2000)». Thèse de doctorat. Rennes, ENSA.
- TOUSSAINT, Hugues. 2006. *Biocoop 1986-2006 : la bio en mouvement*. Saint-Denis, Biocoop.
- VATIN, François. 2008. «L'économie comme acte de gestion. Critique de la définition substantive de l'économie», *Sciences de la société*, 73 : 165-184.