

Développement des filières bios, des réseaux et des initiatives
Quelle maintien de la confiance et l'intégrité dans la croissance de la bio ?
Projet européen, programme Core Organic, 2013-2015

FRANCE – SYNTHÈSE DE L'ÉTUDE DE CAS BIOCOOP

Claire LAMINE (Sociologue), synthèse réalisée avec l'appui d'E. Rousselle.

Contact : clamine@avignon.inra.fr

Objectif de l'étude : **comprendre comment le réseau Biocoop, dans son processus de croissance, a essayé de maintenir ses valeurs fondamentales**

PRESENTATION DE BIOCOOP

Biocoop est un réseau national de magasins bios, né en 1986 comme un réseau d'associations de consommateurs. En quelques chiffres, Biocoop c'est :

- 345 magasins indépendants et de taille moyenne dans toute la France en 2014
- ≈15% du marché du bio en 2012 (2.5% pour son principal concurrent bio, 47% pour les grandes surfaces « classiques »)
- Initialement des produits alimentaires et aujourd'hui tous types de produits (+6500, dont 1500 non alimentaires)
- Chiffre d'affaire : 580M€ en 2013
- 790 salariés en 2013 (460 en 2006)



Acteurs internes

- un service central national
- 4 plateformes régionales
- des magasins
- des branches (restauration, textiles, livres, transport)

Acteurs externes

- des producteurs
- des consommateurs
- des associations
- des organismes de développement
- des organisations économiques

QUESTIONS CENTRALES DE L'ANALYSE

Notre analyse porte sur la trajectoire de Biocoop au fil du temps, sur les évolutions des modes de coordination et de gouvernance interne mais aussi de partenariat avec les acteurs "externes", et sur la place des valeurs fondamentales dans ces évolutions.

LA METHODE

L'analyse a été jusqu'à présent centrée dans la région Sud-Est de la France, et inclut un zoom sur les partenariats avec les producteurs de la filière fruits et légumes.

- **14 entretiens** ont été réalisés en 2014 auprès d'acteurs du réseau (gérants de magasins, adjoints, plateforme), de producteurs biologiques ou leur groupement, de la FNAB, d'une coopérative hors réseau.
- **Différents documents** ont été analysés : sites web, articles, rapports, articles, études sur Biocoop et sur la filière fruits et légumes bios (voir version extensive en anglais)
- Le « retour » à une **série d'entretiens** réalisés en 2002 et en 2006 (une cinquantaine) a aussi contribué à l'analyse des évolutions

Biocoop est **un cas intéressant pour le projet HealthyGrowth** pour plusieurs aspects :

UNE FORTE FORMALISATION DES VALEURS FONDAMENTALES

Dès son commencement Biocoop a choisi de mettre en avant et formaliser ses valeurs de base à travers une charte, établie en 1986. Les grands principes de cette charte sont :

- la **solidarité** (comprenant l'équité et la coopération)
- la **qualité** (incluant des critères sociaux et écologiques, et la sensibilisation auprès des consommateurs sur la consommation responsable)
- la **transparence**

Cette charte est déclinée en 4 conventions déclinant chacune un ensemble de principes :

- une convention relative à la distribution (exemple : proportion de produits biologiques qui était de 90% et maintenant de 95%, priorité à l'approvisionnement local)
 - une convention relative au management (exemple : prix équitables, transparence)
 - une convention sociale (exemple : 75% des heures sous contrats permanents, écarts de salaires limités, qualité de vie au travail, etc.)
 - une convention écologique (exemple : en 2009, exclusion de l'eau en bouteilles en plastique)
- Si notre étude montre que ces principes ne font pas toujours l'unanimité ni ne sont appliqués uniformément, ils servent de ligne de conduite et selon certains, de « garde fou ».

UNE GOUVERNANCE VISANT LA PARTICIPATION ET LA PROXIMITE

A l'échelle du réseau Biocoop, gérants de magasins, producteurs, employés et consommateurs sont impliqués dans la gouvernance à travers leur **participation au Conseil d'Administration (CA)**, et ce depuis l'origine de Biocoop.

Tous les 2 ans a lieu un **congrès** réunissant tous les sociétaires et permettant de travailler collectivement sur les changements nécessaires et sur la stratégie à venir. Des **réunions régionales et de bassin** ont aussi lieu 3 ou 4 fois par an.

Enfin, des **commissions** existent pour chaque filière (ex : commission fruits et légumes), pour l'admission des nouveaux magasins et pour le contrôle des engagements des gérants de magasins.

Chaque actionnaire et notamment chaque gérant de magasin doit être impliqué dans l'une de ces commissions et réunions sur la base d'un **système de "temps partagé"** (chacun doit dédier du temps pour les tâches collectives).

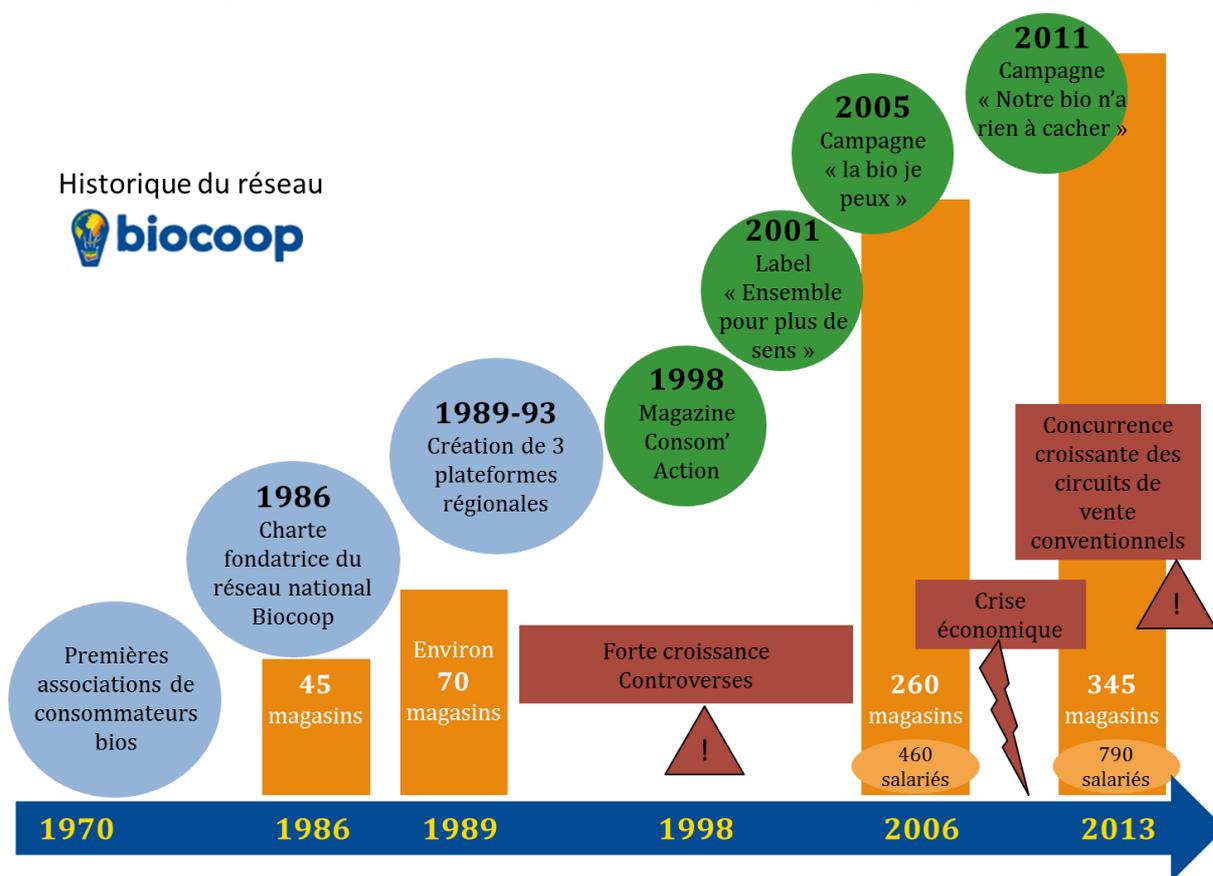
DES CONTROVERSES ET DES ADAPTATIONS AU FIL DU TEMPS

Pendant les années 1990 et le début des années 2000, avec la multiplication des magasins et la création de plateformes logistiques, certains considéraient que Biocoop tendait à devenir un réseau ordinaire de magasins bios avec des produits standardisés et non locaux et des modes de fonctionnement assez proches des grandes surfaces conventionnelles, même si les consommateurs pouvaient toujours devenir membres de leur magasin. La croissance forte et rapide de Biocoop a progressivement mené à une **critique forte, à la fois interne et externe, sur le respect des valeurs fondatrices**.

Par exemple les résultats d'une étude précédente (Lamine et al., 2008) montraient que certains membres de Biocoop (gérants de magasins et membres de la coopérative) voulaient limiter le nombre de magasins afin de supporter une « croissance qualitative », alors que d'autres défendaient au contraire un fort développement du réseau dans un contexte de compétition croissante et dans le but de partager les coûts, de faire des économies d'échelle et d'offrir de plus larges opportunités pour les producteurs.

Notre étude s'intéresse aux expressions actuelles de ces controverses dans un contexte où la bio est de plus en plus présente dans le paysage alimentaire, y compris celui des grandes surfaces, et où le réseau doit à la fois se positionner par rapport à cette concurrence et réaffirmer ses dimensions militantes.

Notre étude nous a conduit à retracer la trajectoire générale du réseau (schéma ci-dessous), et à analyser l'évolution des modes de gouvernance, les partenariats avec les producteurs, les conceptions de la qualité, les compromis entre volume et valeurs, les controverses et ajustements, et enfin la capacité adaptative et la résilience (tous ces thèmes structurant le projet Healthygrowth).



1. MODES DE GOUVERNANCE

Le management et la gouvernance de Biocoop ont été adaptés au fil du temps, et reflètent l'approche progressiste défendue par le réseau :

- Dès le départ la gouvernance décisionnaire a associé les employés et les producteurs, **la place et le rôle des producteurs** ayant été renforcés au sein du Conseil d'Administration (2 places pour les producteurs parmi les 13 membres aujourd'hui, contre une place sur 11 en 2006)
- une 2nde partie a été ajoutée au cahier des charges de Biocoop : la 1^{ère} partie présente la charte et les valeurs fondamentales et définit les engagements « obligatoires » des magasins Biocoop et de leurs sociétaires, et la 2nde partie présente des **recommandations supplémentaires et facultatives**. Il s'agit d'engagements plus forts (ex: salaire minimal de 10% supplémentaire au salaire national, utilisation d'énergies renouvelables dans les magasins, etc.) qui peuvent être adoptés par certains mais nécessitent d'être rediscutées à l'échelle du réseau avant d'être éventuellement introduites comme valeurs fondamentales et engagements « obligatoires ».
- **l'admission des nouveaux magasins** se fait par une commission spécifique, chargée de vérifier si le candidat respecte les valeurs de Biocoop. Le processus prévoit une période de formation et un référent interne, et le magasin est contrôlé durant sa 1^{ère} année d'existence, ce qui peut amener à l'exclusion de magasins qui ne respecteraient pas les valeurs fondamentales.
- un **comité éthique** a été initié en 2006, impliquant à la fois des acteurs de Biocoop et des acteurs extérieurs au réseau. Il est composé de 6 représentants de Biocoop, gérants et employés, et 6 partenaires extérieurs : producteurs, consommateurs et associations environnementales. Sa fonction est de vérifier le respect des valeurs, à travers un rapport annuel.

Si Biocoop reste une coopérative, aujourd'hui, **40% seulement des magasins sont sous forme coopérative**, principalement de salariés, quelques-uns seulement étant demeurés des coopératives ou associations de consommateurs comme l'étaient nombre de pionniers. Cela signifie que la plupart du temps les consommateurs ne prennent pas part aux décisions des magasins et à la gouvernance. Les coopératives ou associations de consommateurs, quant à elles, témoignent pour certaines de difficultés à maintenir dans le temps l'implication des membres. En tout cas, la majorité des magasins Biocoop (60%) sont des entreprises conventionnelles (SARL principalement) sans implication formelle des employés, bien que les gérants rencontrés déclarent les impliquer dans la stratégie et la communication.

Selon les acteurs rencontrés, les aspects les plus importants du management interne sont les réunions régulières aux différents niveaux du magasin, de la région, national, et des responsabilités claires à chaque niveau. Nous n'avons pas étudié les relations salariales intra-magasins qui font l'objet de controverses s'exprimant par exemple sur des forums internet, et sont probablement très variables d'un cas à l'autre. L'entrée dans le réseau de gérants issus de la distribution classique fait aussi controverse et apparaît à certains comme en contradiction avec le militantisme affiché de Biocoop, tandis que pour d'autres, elle montre le compromis réussi entre efficacité et militantisme dans les stratégies d'adaptation du réseau (cf infra).

2. PARTENARIATS COMMERCIAUX ET ENGAGEMENTS AVEC LES PRODUCTEURS

Le **maintien de relations commerciales basées sur la confiance et le long terme** et la **volonté de rester une chaîne de distribution alternative** ont toujours été au cœur des stratégies de Biocoop. Il s'agit notamment de favoriser toutes les formes de commerce équitable (nord/sud mais aussi nord/nord) et concrètement d'appliquer des marges et des prix équitables. Ces principes, au départ informels, ont été discutés et formalisés avec le temps à travers :

- **le cahier des charges**, qui stipule que les marges appliquées ne doivent pas excéder 31.5% (elles varient entre 30 et 50% dans les chaînes de supermarchés),
- **des marques propres**. En 2000, la marque Biocoop « **Ensemble pour plus de sens** » a été créée, avec un comité de gestion impliquant des producteurs, des contrats avec les groupements de producteurs et les opérateurs commerciaux, des règles de négociation sur les prix (« prix lissé et équitable »). En magasin, des Prix Maximum Autorisés s'appliquent à cette gamme emblématique ainsi qu'à la sélection de produits « **Bio, je peux** » (proposant des réductions de marges et prix de 15 à 20% sur 80 produits).
- **des partenariats spécifiques**. Exemple : un travail commun avec la FNAB sur les coûts, les prix et les modes de distribution dans la filière fruits et légumes (Etude FNAB, 2004).

Au fil du temps, Biocoop a développé des **partenariats stratégiques** avec des groupements de producteurs et avec des transformateurs bios, qui font en général l'objet de contrats formalisés. En outre, une nouvelle réglementation rend obligatoire la contractualisation et en 2012, 85% de tous les fruits et légumes produits en France et commercialisés par Biocoop étaient sous contrats. Cependant, ceci concerne surtout les plateformes et les groupements de producteurs, alors que les magasins locaux travaillent plutôt avec les producteurs, quand ils leur achètent en direct et non en passant par la plateforme, via des contrats informels. Plus récemment a aussi été intégrée la possibilité d'acheter des produits sous des systèmes de garantie participatifs.

En 2008 ont été mises en place les règles sur l'approvisionnement local et plus récemment, des règles sur la saisonnalité : pas de produits hors saisons, liste de produits interdits, pas de transport aérien, communication auprès des consommateurs sur la saisonnalité. (Photo C.Lamine)



Les magasins doivent **favoriser les produits locaux** (moins de 150km du magasin et achat direct aux producteurs ou aux plateformes Biocoop, pas d'intermédiaire). Aujourd'hui le taux d'approvisionnement local est de 10-11% (mais cela va de 5 à 40% selon les magasins). Les gérants de magasins rencontrés disent accepter en général de payer des prix plus élevés pour des produits qui viennent de producteurs locaux même s'ils pourraient avoir les mêmes produits moins chers à la plateforme, et ajuster leur marge, dans la limite d'une différence de prix d'environ 15% supplémentaire. Certains gérants de magasins relatent des négociations de prix conflictuelles avec les producteurs, mais la plupart considèrent ces ajustements relativement faciles et estiment que des efforts sont faits des deux côtés (les magasins acceptant de réduire leurs marges et les producteurs de vendre un peu moins cher quand les prix nationaux diminuent), ce qu'expriment aussi certains producteurs livrant directement des magasins. C'est probablement assez différent au niveau des plateformes régionales où les flux concernent de bien plus gros volumes (point qui serait à étudier). Les gérants rencontrés rapportent des difficultés surtout liées au fait que les producteurs locaux ne fournissent selon eux pas des volumes suffisants ni assez réguliers. Les nouveaux magasins ont aussi des difficultés tout simplement à trouver des producteurs locaux, mais un dispositif a été mis en place depuis 2006 pour les aider, à travers des compétences dédiées à l'échelle régionale. A l'échelle locale, certains magasins organisent **des réunions et des ateliers avec les autres opérateurs de la chaîne**, ou prennent part à des réunions organisées par d'autres structures comme les institutions régionales de l'AB. De telles réunions permettent aux magasins Biocoop et aux producteurs ou transformateurs locaux (et aux institutions) de se connaître et éventuellement d'établir des relations commerciales. C'est le cas en Rhône-Alpes par exemple où plusieurs institutions spécialisées bio essaient de développer les interactions entre les acteurs économiques locaux, certaines organisant des événements spécifiques comme BioNDays, dédiés aux acteurs économiques impliqués dans la bio.

3. CONCEPTIONS DE LA QUALITE ET COMMUNICATION

Selon les acteurs du réseau, la qualité des produits chez Biocoop, en particulier des fruits et légumes, serait plutôt meilleure que dans les supermarchés ou autres magasins bios, grâce à un cahier des charges exigeant. Or celui-ci de fait ne codifie que le critère de saisonnalité et la priorité à l'approvisionnement local, et ce sont bien sûr aussi les pratiques des producteurs et la logistique mise en place qui déterminent la qualité des produits : variétés de fruits et légumes choisies, degré de maturité à la cueillette, temps de transport et stockage limité etc. Certains de ces aspects sont d'ailleurs formalisés au sein des groupements de producteurs, comme c'est le cas de SoleBio dans le Sud-Est, pour lesquels la production est planifiée et la qualité assurée par le choix des variétés, l'adoption de cahiers des charges communs, et plus largement l'échange de savoirs ou l'accompagnement technique. Ces aspects ont d'ailleurs fait l'objet de réflexions et travaux communs entre Biocoop et les acteurs de l'AB, en particulier la FNAB.

S'il y a une dizaine d'années, le manque de fraîcheur des rayons fruits et légumes était l'une des critiques les plus fréquemment entendues sur les magasins bios (par exemple dans nos enquêtes auprès de consommateurs bios, voir Lamine, 2003), aujourd'hui ce rayon est particulièrement soigné, d'autant plus qu'il s'agit d'un rayon particulièrement symbolique en termes d'image, et important en terme de chiffre d'affaires.

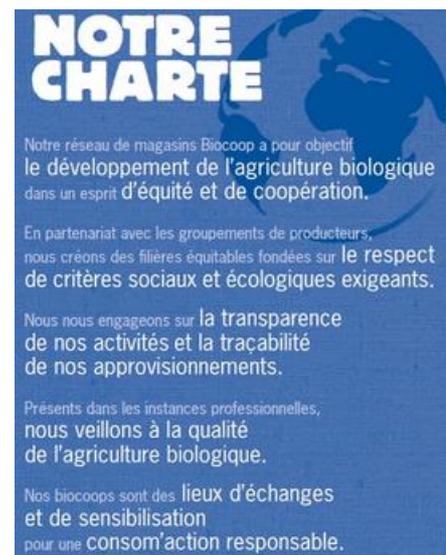
Depuis quelques années, dans un contexte plus large de débats et controverses sur la bio, Biocoop met en avant dans sa communication une **agriculture non seulement biologique bien sûr**, mais aussi « **paysanne** » (de petite échelle) et de **proximité**. Ces stratégies de relocalisation, et aussi de re-saisonnalisation de l'approvisionnement (cf supra) se sont accompagnées d'une communication croissante vis-à-vis des consommateurs via :

- **des outils de communication définis au niveau national** et que chaque magasin peut utiliser, tels que des posters sur la saisonnalité et tabliers pour les responsables de rayon fruits et légumes indiquant : « c'est pas de saison, c'est pas en rayon »
- **des instruments développés par les magasins eux-mêmes**, à leur initiative : carte géographique situant l'ensemble des producteurs locaux avec qui le magasin travaille, animations assurées par les producteurs en magasin, organisation de visites de fermes ouvertes aux consommateurs, etc.

Un affichage spécifique porte sur l'origine des produits et souvent sur les producteurs eux-mêmes (cf photo ci-dessus). Cependant, ce dernier point prête à controverse face au constat que maintenant beaucoup de grandes surfaces conventionnelles communiquent sur leurs producteurs - ce qui ne signifie pas qu'ils les traitent équitablement...

Les stratégies de **communication** de Biocoop visent plus globalement à réaffirmer les valeurs du réseau :

- 1986 : création de la **charte de Biocoop**. Cette charte et les engagements de Biocoop sont affichés dans chaque magasin
- 1998 : première édition du magazine de Biocoop : **Consom'action** (tous les 3 mois au départ, tous les 2 mois depuis 2008). Il est financé par les magasins qui l'achètent au prorata de leur CA.
- 2001 : création de la marque « **ensemble pour plus de sens** »
- 2004 : campagne « **la bio je peux** »
- 2011 : première grande campagne à la télé, la radio, internet, dans les grandes villes : « **notre bio n'a rien à cacher** », dans le but de mettre en valeur la spécificité de Biocoop par rapport aux grandes chaînes de supermarchés... sans toutefois « culpabiliser » les consommateurs (Franchise Magazine, 7 nov. 2011)



Ainsi, s'il y a tout un panel de stratégies et d'outils de communication communs, la **communication déployée localement vis-à-vis des consommateurs** dépend aussi du magasin. Tous ont par exemple un site web conçu par le réseau national, avec un accès à la newsletter du réseau national, son site, etc., mais ils l'adaptent différemment. Certains magasins utilisent beaucoup internet et ce site sur lequel les consommateurs peuvent envoyer leurs commentaires et questions, mais la plupart misent sur le contact direct, et les employés sont supposés être disponibles pour répondre aux demandes et questions des clients. Des enquêtes consommateurs menées il y a quelques années suggéraient qu'en effet la disponibilité du personnel apparaissait bien plus importante que dans les supermarchés traditionnels (Lamine et al., 2008).

4. COMPROMIS ENTRE VOLUME ET VALEURS

Les forts taux de croissance de Biocoop (+20% de 2003 à 2008 ; autour de 10-12% aujourd'hui) ont conduit le réseau national à sans cesse redéfinir les compromis entre les performances économiques d'un côté et le maintien du niveau de qualité de l'autre, ainsi qu'entre volume et valeurs.

Cette forte croissance a influencé des stratégies de différenciation qualitative (comme l'origine locale des produits) et réciproquement, **les stratégies de différenciation qualitative ont aussi influencé les stratégies de croissance dans le sens où Biocoop essaie de contrôler sa croissance à travers :**

- un accompagnement étroit et exigeant des projets de nouveaux magasins
- l'établissement de partenariats conçus comme équitables avec les producteurs
- une croissance progressive des plateformes pour suivre les besoins des magasins, et non forcer leur croissance
- des objectifs de bénéfices limités. A l'échelle nationale, **le résultat net est limité à 0.33%**, l'objectif n'étant pas de cumuler les bénéfices. A l'échelle des magasins, les stratégies diffèrent selon la forme juridique du magasin et sa durée d'existence. Par exemple les magasins en statut d'entreprise classique et surtout pendant leurs 1^{ère} années se fixent des objectifs de croissance et de profit, alors que les associations de consommateurs n'ont pas à faire de bénéfices et « se contentent » de faire en sorte d'être à l'équilibre.

L'un des exemples emblématiques de ces compromis entre volume et qualité est celui de l'approvisionnement local : la priorité, rapporte le responsable régional de cet aspect, n'est pas principalement d'augmenter la proportion de produits locaux, mais d'abord d'assurer un niveau élevé de **qualité et d'équité dans les partenariats avec les producteurs.**

5. CONTROVERSES ET AJUSTEMENTS

Au long de sa croissance rapide et importante, Biocoop a fait l'objet de controverses assez fortes (tant internes qu'externes) autour du maintien de ses valeurs fondatrices. Pour réagir à ces critiques, le réseau a régulièrement réaffirmé ces valeurs dans sa communication mais aussi dans sa gouvernance et ses stratégies, en renforçant **la voix des producteurs dans la gouvernance du réseau** ou encore en augmentant la présence de **produits bio locaux** dans ses rayons.

Dans les entretiens réalisés en 2014, des controverses continuent à s'exprimer en interne, par rapport aux choix et stratégies de Biocoop. Ainsi, on rencontre des avis assez différents à propos des orientations économiques, des partenariats, et de la communication vis-à-vis des consommateurs. Par exemple, pour certains, Biocoop n'a pas à faire de promotions comme dans les supermarchés, tandis que pour d'autres ceci est nécessaire pour attirer les consommateurs qui de fait comparent les prix entre circuits. Un autre point de désaccord concerne la demande des consommateurs urbains pour des emballages individuels, alors que Biocoop a toujours défendu et favorisé les produits en vrac. Malgré un socle de base, les situations sont évidemment diverses en matière d'expression mais surtout de traduction concrète des valeurs : ainsi, les magasins où les consommateurs et la société civile sont fortement impliqués sont aussi plus exigeants dans la traduction concrète de ces valeurs (origine locale, prix équitable, etc.) que ceux qui fonctionnent comme entreprise conventionnelle, aspect qui serait à étudier plus finement.

De manière générale, ces dernières années, le développement du secteur bio dans les supermarchés conventionnels semble plutôt avoir **renforcé l'image de Biocoop comme étant un réseau militant. Equité et proximité** restent des valeurs fortement mises en avant, et **l'image alternative et militante** de Biocoop est une valeur réaffirmée. Ainsi, la stratégie de Biocoop pour 2012-2016 est d'être « **UN RESEAU MILITANT DE MAGASINS, PRODUCTEURS ET EMPLOYÉS, RECONNU EN TANT QUE TEL PAR LES CONSOMMATEURS** ».

Le réseau Biocoop choisit aussi de défendre ces valeurs au travers de son **engagement dans d'autres réseaux** : dans le réseau bio en général, et notamment dans les commissions traitant de la certification bio depuis 1989 et dans les instances interprofessionnelles depuis les années 1990, dans des mouvements anti-OGMs et anti-nucléaires, dans des mouvements de commerce équitable et d'économie sociale et solidaire, ou encore en faveur des énergies renouvelables.

A l'échelle locale, l'engagement des magasins Biocoop dans des projets et les réseaux alternatifs locaux est très variable et dépend de la durée d'existence du magasin et de la volonté du personnel. Certains par exemple aident et financent des projets d'exploitations locaux soit directement soit via d'autres organisations comme Terre de Liens. Tous les gérants de magasins rencontrés considéraient que développer de tels partenariats faisait partie de leur activité et motivations, malgré le manque de temps pour cela.

Dans les toutes dernières années, les débats au sein de Biocoop ont aussi reflété les débats plus larges dans la filière bio. Avec les nouvelles réglementations européennes mises en place en 2007, les critères de certification bio sont considérés par beaucoup comme étant moins exigeants que les critères anciennement exigés par le système français. Biocoop a décidé de mettre en place une nouvelle démarche de qualité à travers le nouveau label et le cahier des charges « **Biocohérence** », fondée en 2009, qui se veut aller beaucoup plus loin que le label bio en termes sociaux et environnementaux particulièrement et revendique « **un réel critère de différenciation par rapport à l'industrialisation et la banalisation du secteur bio** ». A l'échelle du réseau (national ou régional), l'objectif est que tous les producteurs adoptent progressivement le nouveau label « **Biocohérence** ». Cependant, les petits producteurs semblent réticents à entrer dans un cahier des charges de plus et les tâches administratives qui vont avec, même si les coûts sont partiellement couverts par Biocoop. Par conséquent il est probable que cette nouvelle démarche qualité concerne plutôt les groupements de producteurs ou les gros producteurs.

6. CAPACITE ADAPTATIVE ET RESILIENCE

Dans le cadre du projet Healthygrowth, nous étudions aussi nos différents cas sous l'angle de leur résilience. La résilience est un concept qui vient de la physique, et a ensuite été repris par l'écologie : la résilience d'un système socio-écologique est la capacité du système à absorber une perturbation et à se réorganiser tout en changeant, de façon à garder les mêmes fonctions et à s'adapter. Parmi les perturbations, la théorie distingue des pressions de long terme (stress) et d'autres plus soudaines (chocs). A travers ses 30 années d'existence, Biocoop a enduré des stress et des chocs, dont on peut analyser la manière dont ils semblent avoir été gérés.

Les critiques fortes adressées au réseau quant au respect de ses valeurs fondamentales relèvent plutôt de stress de long terme. Ils ont conduit à renforcer certains aspects de la charte et du cahier des charges (particulièrement au niveau de la section sur la distribution où de nouveaux principes autour d'une agriculture bio paysanne et de proximité ont été adoptés), ainsi que la procédure d'admission des nouveaux magasins.

Quant aux chocs, on peut en identifier deux types :

- **Le retrait de plusieurs magasins** en même temps. Il est arrivé plusieurs fois qu'un gérant de magasin ayant ouvert un ou plusieurs magasins décide de sortir du réseau à cause de conflits de visions ou dans le but de conduire son magasin individuellement ou même de lancer un réseau indépendant. Biocoop a souffert économiquement de ces retraits dans le sens où ces magasins pouvaient représenter une large part de l'activité d'une région donnée (et de la plateforme) et ces expériences ont aussi questionné l'esprit collectif à l'intérieur du réseau et conduit à **renforcer les engagements des gérants de magasins envers Biocoop** et les modes de contrôle de ces engagements.

- **La crise économique** de 2008 dont l'impact a été une diminution des taux de croissance entre 2009 et 2010 (de 2% seulement), taux qui sont revenus à 10-11% à partir de 2011. Le choix a alors été de **professionnaliser l'organisation et le réseau et d'intégrer des compétences permettant d'être plus efficace**. Cette tendance n'était pas complètement nouvelle mais a été réaffirmée ou imposée en 2010-2011, un signe fort étant la restructuration de la direction de Biocoop avec la nomination d'une personne venant du secteur traditionnel comme directeur, alors que le directeur historique de Biocoop, C. Gruffat, en devenait le PDG.

La capacité adaptative de Biocoop semble avoir été facilitée par son modèle de gouvernance participative et multi scalaire, tout à fait unique dans le secteur de la distribution. L'existence d'instances de gouvernance pérennes et décisionnaires incluant les gestionnaires de magasins, les salariés et les producteurs, ainsi que l'organisation de réunions régulières à tous les niveaux permet aux acteurs principaux du réseau d'interagir et de confronter leurs points de vue. Bien sûr, certains acteurs interviewés trouvent qu'il y a trop de réunions, mais la plupart considèrent que cela permet une adaptation continue du réseau face aux problèmes émergents et aux difficultés. Les stratégies sont redéfinies ou ajustées à tous les niveaux dans ces réunions, plus ou moins formellement bien sûr. De fait, le cahier des charges de Biocoop, outil central de gestion, est revu régulièrement grâce à ce système de gouvernance. Bien entendu, ce système a forcément ses processus d'exclusion et de tri qu'une étude plus fine fondée sur le suivi de ces instances de gouvernance permettrait d'analyser. Ce nombre important de réunions à toutes les échelles et aussi avec les producteurs/fournisseurs tout comme la présence forte de personnel dans les magasins et leur disponibilité pour les clients (plus forte que dans la plupart des grandes surfaces) permet également des retours ou « *feedback* » le long de la chaîne, une autre notion importante dans la résilience.

Et pour l'avenir ? La plupart des acteurs interviewés considèrent que Biocoop est assez durable sur le long terme, grâce à son image forte de militant et de haute qualité. La principale vulnérabilité qu'ils voient pour le futur est le niveau des prix, dans un contexte de compétition croissante dans la distribution bio ou traditionnelle. Le plus important challenge que Biocoop doit surmonter aujourd'hui est ainsi selon eux lié à la présence croissante des distributeurs conventionnels dans le secteur bio et aux stratégies des opérateurs spécialisés, dont certains sont d'ailleurs considérés comme copiant les outils et bonnes idées de Biocoop. D'autres acteurs mentionnent aussi l'âge des dirigeants comme étant un problème possible. Mais la plupart jugent que les problèmes d'organisation et de logistique sont gérés avec succès et sont finalement assez confiants sur le fait que Biocoop restera le réseau bio le plus important, s'il continue à cultiver sa différence et son militantisme, et qu'il sera de plus en plus reconnu pour ses valeurs fortes dans un contexte de compétition accrue.

REFLEXIONS CONCLUSIVES

Notre étude nous conduit à identifier trois phases principales dans l'histoire de Biocoop :

- 1^{ère} phase, 1986-1995 : croissance de Biocoop avec une forte affirmation des valeurs fondamentales et des stratégies managériales et commerciales très différentes de la distribution classique
- 2^{nde} phase 1990-2006 : Biocoop met en place des outils de gestion et commerciaux adaptés à sa forte croissance, le rendant plus comparable à la distribution classique (même si les valeurs fondamentales sont toujours très structurantes), ce qui conduit à des critiques fortes en externe comme en interne
- Depuis 2006 environ : Biocoop ajuste ses stratégies managériales et commerciales afin de renforcer les valeurs en particulier autour de l'agriculture biologique « paysanne », de la place des producteurs locaux, et de la définition de la bio (dans le contexte d'une nouvelle réglementation européenne considérée comme trop peu exigeante)

La raison du succès et de la durabilité de Biocoop à travers ces décennies est à relier à sa capacité à mettre en place des outils de gestion et logistiques souvent empruntés au modèle « dominant », tout en maintenant ses valeurs et critères militants et en les transcrivant dans des engagements qui s'appliquent à tous les acteurs, des employés aux producteurs, en passant par les gérants des magasins.

Le secteur bio poursuit un développement rapide, s'accompagnant d'une concurrence croissante avec la distribution bio spécialisée mais aussi avec les circuits de distribution plus classiques. Biocoop se démarque grâce à une position de militantisme, de qualité, de proximité et de transparence. L'enjeu pour l'avenir est d'arriver à faire vivre le compromis entre le militantisme et les valeurs fortes défendues par le réseau d'un côté, l'efficacité et la compétitivité de l'autre. Ce compromis est loin d'aller de soi, et les avis divergent parmi les acteurs du réseau (assez indépendamment d'ailleurs de leur place dans ce réseau) : certains insistent sur les valeurs de proximité et le militantisme, d'autres sur les prix et l'efficacité. Ainsi est-il important de maintenir des espaces de discussions à différents niveaux du réseau (réunions de bassins, régionales et nationales), où les différents acteurs peuvent interagir et confronter leurs positions.

POUR EN SAVOIR PLUS...

Version anglaise, plus détaillée: Lamine C., 2014. BIOCOOP case study report. First version. Healthygrowth project. October 2014

Site du projet Healthygrowth : <http://projects.au.dk/healthygrowth/>

FNAB, 2004. *Vers un juste prix des fruits et légumes bio*, Claire Touret, FNAB.

Lamine C., 2003. *La construction des pratiques alimentaires face à des incertitudes multiformes, entre délégation et modulation. Le cas des mangeurs bio intermittents*, thèse en sociologie, EHESS, reprise dans l'ouvrage "Les intermittents du bio", 2008

Lamine C. Et al., 2008. *Grille d'analyse Biocoop*, projet ANR C3D