

Congrès AFSP 2009

ST 41. De la protection de la nature au développement durable : les mutations de l'enjeu environnemental.

Session 1 : L'environnement comme enjeu politique.

Guilhem Anzalone, Centre de sociologie des organisations (CNRS/FNSP)

g.anzalone@csso.cnrs.fr

Le traitement de qualités associées au développement durable dans l'activité économique : le cas de la viande dans un réseau de magasins bio.

Cette communication s'appuie sur le travail effectué depuis trois ans dans le cadre d'une thèse qui porte plus généralement sur les principes et les formes de l'activité économique dans le monde de la bio, à partir du cas de la viande bovine en France. Elle s'inscrit dans une démarche de sociologie économique attentive à la dimension politique de l'activité (Cochoy 2008 ; Vatin 2008), proche des travaux portant sur les technologies de gouvernement (Lascoumes et Le Galès 2005) puisqu'elle s'attache plus particulièrement aux dispositifs de prise en compte, d'analyse, d'action, et aux choix de valeurs qu'ils impliquent. Cette perspective est explicite dans le cas présenté ici, puisque le réseau de magasins bio dont il est question provient d'un engagement militant dans l'activité économique. Il est issu d'un regroupement de coopératives de consommateurs, inscrits dans le champ plus large des mouvements écologistes et alternatifs, qui a pour objectif le développement de l'agriculture biologique et comme moyen les techniques et pratiques de la distribution : « 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 France¹ [...] : dans les moyens, il y a le but ». Ce projet, qui permet d'aborder la diversité des modes d'expression des enjeux environnementaux dans l'espace public, pose donc explicitement et concrètement l'enjeu de la dimension politique intrinsèque de l'activité économique et des dispositifs techniques qui constituent celle-ci.

Nous verrons ainsi que l'engagement militant à l'origine du réseau (1.1) est travaillé par ses membres de manière à l'opérationnaliser dans des dispositifs de représentation et d'analyse de l'activité des magasins du réseau (1.2.) mais aussi de ses fournisseurs (2.1.), ce qui ouvre certaines possibilités dans la gouvernance des filières (2.2.). Cette mobilisation n'est cependant pas sans conséquences sur la forme de l'activité économique elle-même, puisque l'hétérogénéité des motivations et des principes au sein du réseau (3.1.) se traduit par une tension entre deux modèles d'organisation (3.2).

1. Militier dans le cadre d'une pratique économique professionnelle.

1.1. L'origine militante (de l'agriculture biologique et) du réseau .

Avant d'être un segment du système agroalimentaire, le développement de l'agriculture biologique en France est d'abord un mouvement militant en réaction à l'intensification de l'agriculture initiée à partir des

¹ Citation d'un ancien président et actuel responsable de la mise en marché au sein du réseau.

années 50 (Dubuisson-Quellier 2009). Il possède plusieurs racines distinctes (traditionaliste chrétienne, progressiste, anthroposopique, environnementaliste) qui ont en commun de porter une vision particulière de la société et de la nature (Lamine 2003). C'est aussi une dimension caractéristique de ce réseau, qui explique également l'existence de liens nombreux et de longue date avec les différents organismes représentatifs de la filière bio, les institutions, les mouvements écologistes, du développement durable, du commerce équitable, etc. Dans les années 70 et 80, portées par des motivations liées aux mouvements de mai 68 et aux débuts de l'écologie politique avec René Dumont, les créations de coopératives de consommateurs se développent, et le réseau émerge à partir de leur coagulation. Il s'agit alors de structures associatives destinées à leurs membres, fonctionnant avec des bénévoles, dans des locaux plus ou moins improvisés. Elles évoluent ensuite progressivement vers une forme professionnelle, avec l'ouverture de magasins, l'emploi de salariés, le statut de S.A. ou S.A.R.L., la rationalisation des achats, de la comptabilité, de la gestion des marchandises et de la clientèle.

Parallèlement se met en place un processus de regroupement à l'échelle régionale, notamment dans le Sud Est et dans le Nord Ouest ; la création de la fédération proprement dite se fait à une échelle nationale en juin 1986 avec une cinquantaine de coopératives. En 1988, les coopératives s'accordent sur une charte commune inspirée de la convention Nature & Progrès (qui est par ailleurs le premier cahiers des charges bio homologué). Ce regroupement s'accompagne d'une mutualisation des outils, et notamment la comptabilité-gestion, les centrale d'achats, la circulation de l'information, dont la prospection et la négociation avec les fournisseurs. C'est aujourd'hui le premier réseau de magasins spécialisés avec 10% des ventes de produits bio en France. Des taux de croissance très forts, autour de 20 – 30% selon les indicateurs, plus de 300 magasins et autour de 300 millions d'euros de chiffres d'affaires².

L'origine militante du réseau marque encore son fonctionnement. De 1987 à 2002, le réseau est une association loi 1901, puis devient une société coopérative constituée sous la forme d'une société anonyme à capital variable, où les magasins sont les principaux sociétaires (elle est également ouverte aux salariés des services techniques et aux groupements de producteurs). Chaque magasin est co-sociétaire ; ils adhèrent au réseau tout en restant indépendants financièrement et juridiquement ; Les magasins sociétaires, ont accès aux services proposés par le réseau, et doivent respecter sa charte. Il s'est également doté d'une structuration politique. Il est dirigé par un PDG avec un conseil d'administration de douze personnes, dont huit sont issus des magasins et élus par leurs pairs : les magasins sont regroupés par bassin, choisissent des représentants (« responsables de bassin ») qui composent les conseils de maison régionale, qui sont au nombre de quatre ; et chaque conseil de maison régionale choisit deux représentants qui siègent au conseil d'administration. À côté des huit représentants des magasins, il y a des administrateurs représentant les salariés des services centraux (au nombre de trois) et un représentant de groupements de producteurs. Outre cette représentation en pyramide, on trouve un certain nombre de commissions, qui sont par exemple chargés d'étudier les dossiers de référencement de fournisseurs ou les ouvertures de magasins, et dans lesquelles siègent des représentants des magasins aux côtés de salariés des services centraux, qui sont là pour mettre en œuvre les orientations choisies par les magasins. Il y a donc un certain nombre d'espaces de débats, avec un circulation des thèmes et des réflexions dans les deux sens, sur les orientations stratégiques et politiques et notamment sur la ligne du réseau. Les débats portent à la fois sur des principes généraux et sur leur mise en œuvre pratique.

1.2 . Des principes opérationnalisés dans des dispositifs de prise en compte.

En soutien de l'objectif général du développement de l'agriculture biologique, le réseau s'appuie sur un certain nombre de principes, en entendant par là des règles d'action s'appuyant sur un jugement de valeur. Les valeurs fondatrices du réseau sont exprimées dans la Charte : sa première version date de 1988, elle est régulièrement actualisée et se compose d'un « préambule éthique » décliné en trois volets portant respectivement sur la distribution, la gestion et la politique sociale. On y trouve les valeurs de solidarité, de transparence et d'équité, qui doivent caractériser les relations au sein et entre les magasins comme avec les producteurs, transformateurs et consommateurs. Ces valeurs sont concrétisées dans les conventions par des contraintes fortes (car précises) sur l'activité économique, notamment sur les approvisionnements et même sur la structure des ventes.

2 Pour situer ce chiffre dans l'ensemble de la distribution, celui de Carrefour est proche de 90 milliards.

La convention distribution contient un ensemble de prescriptions qui a pour effet de hiérarchiser les types de produits et les circuits d'approvisionnement. Les magasins doivent ainsi privilégier l'approvisionnement local (c'est-à-dire issu du département et des limitrophes, avec condition d'étiquetage du nom et du lieu du producteur), le bio équitable, les fruits et légumes de saison, les marques de fabricant plutôt que de distributeur ; favoriser la démarche de filière « ensemble pour plus de sens » (cf. plus bas) puis les fournisseurs agréés par la centrale ; préférer les produits en vrac et les moins emballés et les moins polluants aux autres ; prendre en compte la pérennité des entreprises lors des négociations tarifaires ; ne pas prendre de produits contenant du soja, du colza ou du maïs pour limiter les risques de présence d'OGM. L'application de ces principes doit se traduire dans les structures d'approvisionnement et de ventes des magasins et donc des tableaux de bord qui en rendent compte. Le taux de fidélité³ est calculé à partir des achats à la centrale et des approvisionnements locaux ; le système de remise qui y est associé est dégressif, de sorte que les gros magasins bénéficient de conditions relativement moins avantageuses dans le but de ne pas accroître les écarts entre magasins. Ceux-ci sont soumis à une répartition précise des ventes qui doivent être au minimum de 90% de produits biologiques, 80% de produits alimentaires, 80% du non alimentaire certifié. Ces conditions découlent d'une position historique du réseau, qui s'est situé en opposition au versant compléments alimentaires / parapharmacie du bio pouvant parfois toucher au charlatanisme et qui est très lucratif, et pour le développement de l'agriculture biologique dans sa partie proprement alimentaire. De la même manière le taux de marge brute des magasins est encadré, entre 22 et 24% hors coût de l'immobilier.

On voit donc l'importance des dispositifs de prise en compte dans le gouvernement du réseau. Comme l'ont souligné différents auteurs travaillant sur les instruments et autres dispositifs techniques (Foucault, Desrosières, Lascoumes et Le Galès entre autres), ils contiennent intrinsèquement des principes, des hiérarchies, des choix de valeur, qui ont ici la particularité d'être explicites ; ils 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.

2. Un important travail de définition des produits et des filières.

C'est 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, par de nombreux indicateurs concernant en premier lieu le chiffre d'affaires et la marge sous toutes leurs formes, l'investigation menée auprès des fournisseurs et de leurs produits se révèle limitée et marquée par la prédominance du facteur prix (Anzalone 2005). Dans le cadre du réseau, la production d'indicateurs est plus aléatoire et concerne un éventail d'objets plus large. Les dispositifs ne sont pas limités à l'organisation mais étendus au long des filières de production.

2.1. Une investigation poussée dans le cadre du processus de référencement.

Le référencement d'un produit fait d'abord l'objet d'une recherche d'informations approfondie au sujet du fournisseur. Le responsable de la direction « filière et produits » des services centraux visite systématiquement les entreprises et les lieux de production, produit une analyse sociale à l'aide d'une fiche fournisseur et d'une enquête de voisinage. Le dossier ainsi constitué est ensuite étudié par des commissions nationales ou régionales. Il contient des informations sur l'entreprise elle-même, mais aussi sur ses politiques d'approvisionnement et de distribution. L'enquête est assez exhaustive, puisque outre la présentation des inévitables licence et certificats bio, 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 d'employés.

Concernant la politique d'approvisionnement, le réseau cherche à connaître la ligne de conduite de l'entreprise sur son approvisionnement en matières premières, (dont l'origine géographique et le fournisseur) avec ses exigences, et éventuellement les particularités intéressantes à savoir et à communiquer. Le détail pour chaque produit est fourni dans la fiche de gamme ; cela concerne également la

3 La part des achats réalisés par l'intermédiaire des services du réseau.

composition de l'emballage (avec mention éventuelle d'une origine recyclé). Le dossier doit également contenir la répartition de la distribution, avec le pourcentage des ventes entre les différents clients et des indications sur la stratégie et les capacités de développement de l'entreprise, ce pour éviter que le réseau ne représente un débouché trop important pour le fournisseur qui en serait ainsi dépendant. Le besoin de situer l'entreprise, de l'identifier dans le paysage du bio amène à mener une enquête de notoriété dans le coin et des sondages informels auprès des magasins aux alentours.

2.2. Un travail de structuration des filières.

Le travail d'investigation effectué lors du référencement n'est pas laissé en état car il est actualisé régulièrement. Il est utilisé pour analyser les évolutions des filières et déterminer les stratégies à mettre en place : les dispositifs de connaissance sont prolongés en dispositifs d'action.

L'implication du réseau dans le pilotage des filières semble répondre à une double préoccupation, comme l'explique le responsable « filières et produit » :

« c'est un travail de soutien, de conseil économique de la filière... »

C'est à la fois...je dirais éthique, mais c'est intéressé. Tout le monde a intérêt à ce que tout le monde travaille bien ; tout le temps. »

On se retrouve devant la figure d'un intérêt personnel défini de manière plus large, de sorte qu'il coïncide le mieux possible avec celui des autres. Les membres des services centraux visent ainsi une bonne organisation de la filière, et utilisent pour cela la connaissance d'informations et de données économiques telles que la structure des coûts dans une filière, un ensemble d'engagements contractuels, et un travail d'expertise.

Les informations et de données économiques permettent d'évaluer le bon fonctionnement des filières, en particulier au niveau des fournisseurs qui sont le plus souvent des transformateurs. Les structures de coûts sont connues (soit parce qu'elles sont des données de marché, c'est-à-dire connues de tous, soit par la connaissance des échelons inférieurs et supérieurs), analysées et discutés ; les hausses de prix acceptées si elles sont jugées légitimes, c'est-à-dire si elles correspondent à des hausses des coûts de production et non à une mauvaise organisation des opérateurs de transformation. Le prix est discuté plutôt que négocié, parce que l'échange porte sur la justification du prix plutôt que sur son niveau (« c'est son prix c'est son prix »). Mais cela peut être un point de désaccord : si le responsable filière estime que le prix n'est pas justifié, il demande des compléments d'information et des arguments supplémentaires. Son estimation se fonde sur ses compétences et sa connaissance de la composition du produit, du prix des matières premières, de la structure et du fonctionnement du fournisseur, qu'il compare au marché, c'est-à-dire le fonctionnement économique et le positionnement prix et des autres fournisseurs. Il s'agit en quelque sorte des données de marché : des niveaux de prix et de coûts, moyens, qui sont connus de tous les professionnels du secteur. Cette analyse 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.

« Les produits augmentent régulièrement, 1 ou 2% par an, ça c'est normal, mais à un moment donné 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 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 ».

Au-delà des opérations commerciales destinées à absorber les surplus ponctuels et saisonniers des fournisseurs, le réseau a mis en place un certain nombre d'engagements contractuels. A côté du contrat de référencement qui concerne tous les fournisseurs, existent des accords de coopération commerciale qui sont liés à l'activité, et qui stipule par exemple des pourcentages de remise en fonction des chiffres de vente réalisées avec ce fournisseur. Ce sont des pratiques classiques, similaires à celles de la GD généraliste ; une différence notable est que le réseau privilégie les marges avant aux marges arrières, c'est-à-dire le fait que le taux de remise est conditionné à un engagement sur les volumes, au début de la période.

Le réseau s'est également investi dans la démarche « ensemble pour plus de sens ». Plutôt qu'à une marque de distributeur, elle s'apparente à une marque de filière : elle repose sur un contrat de licence entre un producteur, un transformateur et le distributeur, qui sont tous cogestionnaires de la marque au même niveau. Les produits commercialisés ainsi se démarquent par un emballage spécifique où les trois entités sont présentes, sur le même rang. C'est un partenariat qui associe également la FNAB, qui est l'organisation syndicale représentative de l'agriculture biologique. Au niveau de la filière bovine, c'est un partenariat avec les EBF (Éleveurs Bio de France, la branche éleveurs de la FNAB), qui regroupe quatorze groupement de producteurs dont sept sont impliqués dans la marque de filière, et avec deux structures de transformation. Le cahier des charges particulier de cette marque de filière reprend bien sûr les critères du cahiers des charges AB, mais avec des spécifications supérieures ; c'est le cas notamment de l'autonomie alimentaire, c'est-à-dire la part de l'alimentation des animaux qui est produite sur l'exploitation elle-même, qui est portée de 60 à 80%. Le cahier des charges contient également des critères sur la taille des exploitations, qui doit correspondre à la charge de travail pouvant être assumé par une structure familiale.

Les services centraux du réseau utilisent par ailleurs 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 la bio. Ce cas s'est notamment présenté avec les difficultés d'un fournisseur dans le Sud Ouest. celui-ci a eu des difficultés liées à une crise de croissance, se traduisant par « une baisse de service », c'est-à-dire une baisse de la qualité des produits et du service, comme des ruptures de livraison. Le projet et le produit du fournisseur étaient cohérent avec la ligne du réseau, mais il a souffert d'un problème de structuration économique, avec un besoin de grossir en volume pour absorber les charges et les coûts fixes. La croissance qui s'en est suivie n'a pas été assez maîtrisée et a débouché sur des problèmes de qualité qui ont entraîné une baisse des commandes des magasins, un déréférencement par les services centraux et un dépôt de bilan. Dans ce cadre, la direction filière et produits travaille en association avec les structures représentatives régionales et les EBF pour réaliser un état des lieux de la situation et de ses potentialités. Elle apporte ainsi son expertise par rapport à un certain nombre de critères telles que la structuration des organisation présentes ou potentielles, la logistique, la capacité de production et le dimensionnement de l'entreprise, la présence d'autres débouchés comme la restauration hors domicile et la grande distribution comme débouché d'appoint et de régulation (avec l'idée que le réseau ne doit pas représenter plus de 40% des ventes de la structure). Le réseau est également impliqué dans d'autres actions de développement de l'agriculture biologique, telles que l'aide à la conversion de fermes conventionnelles et l'acquisition de terres pour les mettre à disposition d'agriculteurs biologiques.

L'implication du réseau dans l'organisation des filières de production présente un autre facette de la dimension politique de l'activité économique : les actions qui ont lieu dans son cadre ont des conséquences sur d'autres acteurs, y compris parmi ceux qui ne sont pas directement impliqués dans les transactions. On retrouve cette idée dans la loi sur les Nouvelles Régulations Économiques (NRE) de 2001 qui oblige les entreprises cotées en bourse à consacrer une partie de leur rapport annuel aux conséquences sociales et environnementales de leur activité. Dans un de ces rapports, une enseigne de grande distribution généraliste pense ainsi son engagement dans le développement durable à partir de sa position d'intermédiaire et d' « interface entre producteurs, fabricants et consommateurs », qui lui donne la « responsabilité de commerçant de leur donner les moyens de devenir les acteurs d'une consommation et d'une production plus exigeantes ». Cette position ne se traduit pas toujours dans le fonctionnement habituel des groupes de distribution, qui ont pour habitude de produire un cadrage strict de leur activité laissant justement « hors cadre » une bonne partie des conséquences de leur activité propre. En lien avec sa dimension militante, le réseau cherche à limiter cet aspect par une démarche globale prenant en compte

la complexité de l'activité économique et de ses effets. Cela n'empêche pas l'existence de divergences, de relations de pouvoir et de rapports de force. Ainsi certains partenaires critiquent un certain manque d'information et le fait que la transparence demandée par le réseau s'arrête à ses portes. L'hégémonie de certaines organisations avec lesquelles travaille le réseau est parfois vue comme un danger. Les conséquences des actions du réseau peuvent être lourdes, comme la faillite d'un fournisseur suite à un déréférencement. Les critiques que l'on peut entendre restent cependant limitées, et si les acteurs du monde de la bio ne sont pas toujours en accord avec le réseau, ils ne remettent pas en cause son existence et son fonctionnement. Cette mesure est à replacer dans les milieux plus généraux du commerce de la viande et de la distribution, connus pour leur dureté. La présence durable du réseau dans le monde de la bio sort gagnant de la comparaison avec les comportements changeants et parfois opportunistes des enseignes généralistes et des industriels de la transformation ayant investi le segment bio. La recherche de ce qu'on pourrait appeler une position dominante par le réseau semble ainsi reconnue comme légitime dans la mesure où elle s'accompagne d'un investissement durable et plus large dans le monde de la bio. Cela compose la double face d'une politique stratégique de développement de l'agriculture biologique, que l'on peut illustrer par le cas de la démarche « ensemble pour plus de sens » : un démarquage commercial tirant l'agriculture biologique vers le haut.

3. Principes et formes de l'organisation économique.

Une des particularités les plus notables du réseau est sa volonté de mettre en œuvre un projet militant par la distribution de produits. Il s'appuie sur un ensemble de principes concrétisés dans des outils de représentation et de gestion de l'activité, et qui 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. L'existence d'un projet commun, explicité entre autres dans la charte, n'exclue pas l'expression de nuances ou de divergences, et les dimensions politiques et économiques étant consubstantielles, cela a des répercussions sur la forme de l'organisation économique. En particulier, le rapport contrasté à la grande distribution généraliste et au système agroalimentaire se concrétise dans une diversité des pratiques autour de la tension entre deux modèles d'organisation.

3.1. Un rapport contrasté à la grande distribution généraliste et au système agroalimentaire.

Une grande partie des membres du réseau entretient un rapport contrasté à la grande distribution généraliste et plus généralement au système agroalimentaire dans son ensemble. 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 rayon 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 de dans 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, et puis j'ai vu comment ils fonctionnaient, mais c'est de la folie ; on c'était même pas indiqué sur les rayons les prix. Il y avait deux trois prix différents dessus, pas de balisage sur les rayons, et les prix chacun faisait dans son coin. En grande surface, bon je 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.

Ce rapport ambivalent est présent de manière diffuse au sein du réseau du fait de la souplesse de la

structure et de la fréquence de débats et d'espaces de prises de parole. Cela concerne également la place accordée à la viande parmi l'ensemble des produits. Une partie des salariés comme des clients du réseau se caractérise par des compétences et une implication limitée autour de ce produit. Ce fait assez largement reconnu est le plus souvent relié à la spécificité du monde de la bio, composé de « mangeurs de graines ». Les membres du réseau peuvent avoir un rapport pour le moins complexe avec la viande, jusqu'au cas de ce responsable de rayon boucherie végétarien, fils et petit-fils de boucher ; cela peut également être motivé par des raisons éthiques ou politiques, comme pour ce responsable de magasin :

C'est un secteur que vous aimeriez développer ou finalement c'est pas plus mal comme ça ?

C'est pas la priorité. Parce que c'est compliqué, que ce sont des rayons en général très difficiles à mettre en œuvre, occasionnent beaucoup de pertes, sur des DLC⁴ très courtes, sont très chers donc les gens hésitent fortement à l'acheter, et pour nous c'est pas une priorité parce que la viande est pas une priorité en soi, la viande consomme énormément de végétaux qui pourraient servir, si les gens étaient un petit peu plus végétariens, à plus de gens et éviter la faim dans le monde. Ça c'est ce que j'en pense. Je ne suis pas moi-même végétarien, je l'ai été mais je ne le suis pas, mais je mange très peu de viande. Je considère que les gens qui mangent trop de viande, et il y a trop de viande et on mange trop de viande, c'est une mauvaise idée pour la planète et pour l'écologie en général. Donc pour moi ce n'est absolument pas une priorité, la viande c'est un rayon comme il pourrait y avoir d'autres rayons, et j'ai absolument pas envie de me lancer dans un développement de ce créneau.

Au-delà de l'espace du discours, le fonctionnement pratique des magasins, des services centraux et des autres acteurs de la filière constitue le cadre d'une multitude d'actions et de choix où se concrétise et se tranche cette tension entre deux modèles. La liberté accordée aux magasins et l'importance de l'autocontrôle dans le fonctionnement du réseau ouvrent en effet un espace de variation autour du projet du réseau.

3.2. Une ambivalence qui s'exprime dans la gestion de l'équilibre matière.

Les difficultés et conditions pratiques qu'évoque ce responsable de rayon sont de bons critères pour repérer la diversité et les différences de fonctionnement au sein de magasins, et en particulier en ce qui concerne l'approvisionnement et la mise en vente. Rappelons qu'il y a peu d'obligations formelles pour les magasins de se fournir auprès des plate-formes du réseau, et qu'ils ont comme principales autres possibilités des grossistes indépendants ou des fournisseurs en direct. Les problèmes posés par la commercialisation d'un produit hétérogène et instable telle que la viande constituent un révélateur des choix faits entre deux modèles d'organisation. C'est en particulier le cas de l'équilibre matière⁵. Dans une logique de standardisation il est résolu par la concentration des volumes, qui permet de trier les différents morceaux et de les distribuer dans différents circuits. Ce fonctionnement est caractéristique du système agroalimentaire dans son ensemble, et on le retrouve également dans l'agriculture biologique. Si l'hétérogénéité n'est pas résolue par l'industrialisation de la production, elle doit être prise en charge autrement, et les différentes formes d'approvisionnement en direct des magasins constituent à ce titre un éventail de possibilités.

Le référencement au niveau national ou régional implique pour les fournisseurs d'atteindre une taille suffisante pour approvisionner plusieurs dizaines sinon centaines de magasins. Unebio en est le cas le plus caractéristique : il s'agit de l'organisation qui commercialise la production de groupements régionaux d'éleveurs⁶, à la fois en direction de la grande distribution généraliste et du réseau. Inscrite dans le processus de création d'une filière longue bio en relation avec un distributeur généraliste et un industriel de la transformation, sa création marque la volonté de donner plus de poids à la production. Si cela vise à modifier les relations entre acteurs de la filière, le modèle reste sensiblement le même : l'objectif est de

4 Date limite de consommation.

5 L'équilibre matière consiste à vendre l'intégralité de la carcasse, à la fois les morceaux nobles et les bas morceaux.

6 La plupart des groupements d'éleveurs bio de France en sont sociétaires.

rassembler les plus grands volumes possibles pour faire des économies d'échelle et surtout trier, standardiser et ventiler la marchandise le plus finement et efficacement possible. Sous cet angle, la question de la compatibilité de ce fonctionnement avec les filières courtes et le projet global du réseau se pose. Ainsi, le fait de travailler avec des acteurs issus du secteur conventionnel – comme c'est le cas dans la filière longue – est vu comme problématique. La légitimité et l'efficacité de ce modèle impliquent de traiter le maximum de marchandise, et dans cette perspective l'existence des filières courtes est considérée comme sous optimale. Celles-ci tirent en effet leur légitimité d'autres principes. L'absence d'acteurs puissants voire hégémoniques comme le sont les distributeurs et transformateurs est vue comme une condition nécessaire à l'établissement de relations transparentes et équitables entre producteurs et consommateurs. La dimension locale de ces filières vise aussi la réduction de l'impact de l'activité sur l'environnement, et doit favoriser la diversité des productions et des territoires. C'est entre autres pour ces raisons que la manière dont est traitée la question de l'hétérogénéité de la carcasse de viande est importante. L'absence d'acteur industriel amène à distribuer autrement les coûts de la prise en charge de l'équilibre matière entre acteurs, comme l'illustrent les différentes formes d'approvisionnement direct des magasins chez les producteurs.

Parmi ces pratiques la plus courante consiste à augmenter la diversité et la quantité des pièces commandées. C'est le cas de ce responsable de rayon qui reporte une partie de ses commandes en plateforme vers une boucherie de producteurs et qui se montre réceptif à leurs demandes et suggestions, au-delà de ce qu'il aurait commandé sinon. Un autre cas, où cette logique est poussée plus loin, est celui de ce magasin qui achète des colis de viande directement au producteur et met en vente dans ses rayons les morceaux séparément. Ces deux pratiques se caractérisent par le transfert partiel ou total de la gestion de l'équilibre matière du producteur au distributeur. Le magasin prend en charge l'hétérogénéité et l'irrégularité sur un mode militant – dans une certaine comptabilité avec son fonctionnement économique – et les répercute aux clients dans différentes dimensions. Cela peut également être la dimension militante, notamment lorsque la variabilité du produit et les ruptures d'approvisionnement sont justifiées par les spécificités du fonctionnement de petit producteur, ou lorsque les clients acceptent de payer pour soutenir ces démarches. Cela peut aussi relever de l'ordre des préférences, dans une logique marchande : le magasin qui achète un colis dans lequel les types de morceaux de viande sont panachés le paie à un prix unique, mais attribue ensuite des prix différents aux types de morceaux. Il joue ainsi sur les prix relatifs pour faire partir l'ensemble des morceaux, en diminuant le prix des bas morceaux et en augmentant celui des morceaux nobles pour qu'ils finissent par se vendre à peu près au même rythme. Ce type d'arrangement ne se fait cependant pas toujours à la charge des magasins : un des magasins du réseau sert par exemple d'intermédiaire dans un circuit de vente directe, en proposant à ses clients de s'inscrire pour l'achat de colis à un producteur local. De cette manière, il décharge le producteur de la prospection des clients et de toute la partie commerciale, qui sont bien souvent pour lui des activités annexes assumées par défaut ; mais cela lui permet aussi de s'inscrire dans une position « incontournable » en proposant un service supplémentaire, et en faisant une marge faible de sorte que les clients n'aillent pas directement chez le producteur et continue de passer par le magasin. Avec l'absence d'acteur industriel la prise en charge de l'hétérogénéité peut ainsi prendre plusieurs formes et incomber à différents acteurs, ce qui n'empêche pas l'établissement de relations parfois complexes entre acteurs de la filière.

Le cas de ce réseau de magasins bio semble donc particulièrement propice au traitement de la question de la dimension politique de l'activité économique, qui concerne ici des questions environnementales et sociétales. Cela est du bien sûr à ses racines militantes, mais aussi et même surtout à la manière dont l'enjeu environnemental est pris en compte, par l'activité économique elle-même. Les principes de valeurs et règles d'action sont concrétisés dans des dispositifs de représentation et de gestion de l'activité. Il s'agit donc d'une mise en forme assez originale de l'environnement comme enjeu, que l'on pourrait dire à double tranchant puisque si la mise en oeuvre du projet politique tire son efficacité de sa concrétisation dans des instruments et des principes d'organisation, la certaine indétermination de ce projet se reflète dans l'organisation économique elle-même, et se cristallise en particulier autour de la tension entre deux modèles. Le réseau apparaît ainsi comme un arrangement complexe entre filière longue et filière courte. Cette dichotomie, qui recouvre une série d'oppositions comme long / court, centralisé / décentralisé, standardisé / hétérogène, apparaît clairement au niveau du traitement de la diversité. La dimension idéologique caractéristique du monde de la viande bio s'accompagne donc d'une tension entre

deux modèles, qui est manifeste dans la double dimension du réseau et qui pose la question d'une possible autonomie d'un modèle alternatif aux côtés du modèle existant.

Bibliographie

Anzalone G. (2005), *Le traitement de la viande dans la grande distribution*, mémoire de DEA, Paris.

Cochoy F. (2008), « Faut-il abandonner la politique aux marchés ? Réflexions autour de la consommation engagée », *Revue française de socio-économie* n°1.

Dubuisson-Quellier S. (2009), *La consommation engagée*, Les presses de SciencesPo, 2009.

Lamine C. (2003), *La construction des pratiques alimentaires face à des incertitudes multiformes, entre délégation et modulation. Le cas des mangeurs bio intermittents*, Thèse de doctorat en sociologie, EHESS.

Lascombes P. et Le Galès P. (2005), *Gouverner par les instruments*, Presses de Sciences Po, Paris.

Vatin F. (2008), « L'économie comme acte de gestion. Critique de la définition substantive de l'économie », *Sciences de la société* n° 73.