



HAL
open science

Séparer la bonne de la mauvaise concurrence : Biocoop et la distribution de produits biologiques

Guilhem Anzalone

► **To cite this version:**

Guilhem Anzalone. Séparer la bonne de la mauvaise concurrence : Biocoop et la distribution de produits biologiques. Castel, Patrick; Hénaut, Léonie; Marchal, Emmanuelle. Faire la concurrence: retour sur un phénomène social et économique, Presses des Mines, pp.157-174, 2016, 9782356713889. hal-01395447

HAL Id: hal-01395447

<https://hal.science/hal-01395447v1>

Submitted on 14 Nov 2016

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Séparer la bonne de la mauvaise concurrence :

Biocoop et la distribution de produits biologiques

Guilhem Anzalone

À la fois mouvement social, mode de production agricole et segment de marché, l'agriculture biologique revêt des significations multiples pour les différents groupes sociaux qui la composent. La principale ligne de fracture oppose les dimensions politique et économique, « business et projet de société » (Baqué 2012). Qu'ils soient agriculteurs, transformateurs, distributeurs ou consommateurs, les premiers promoteurs de l'agriculture biologique dénoncent ainsi l'opportunisme des acteurs s'engageant nouvellement sur ce marché porteur, tandis que ces derniers en appellent à la diffusion la plus large possible de l'agriculture biologique et critiquent en retour l'extrémisme et la marginalité des premiers. Comme dans le cas du commerce équitable (Le Velly 2004), cette confrontation se manifeste à travers les modalités de distribution des produits. En particulier, certains dénoncent le rôle joué par la grande distribution comme un facteur de dévoiement de l'agriculture biologique. Si la tension entre objectifs militants et économiques oppose les anciens aux nouveaux entrants dans le monde de l'agriculture biologique, elle traverse également chaque groupe.

Le réseau de magasins spécialisés dans la distribution de produits biologiques « Biocoop » est intéressant à cet égard. Issu de coopératives d'achat formées par des consommateurs militants dans les années 1970, il est aujourd'hui un des acteurs économiques les plus importants du secteur. Avec près de 350 magasins et 600 millions d'euros de chiffre d'affaires, Biocoop représente aujourd'hui environ 15 % des ventes de produits biologiques en France. Tout en revendiquant son engagement pour une agriculture biologique exigeante, durable et équitable, il est pleinement immergé dans les luttes concurrentielles qui caractérisent plus généralement l'activité de distribution. Selon le premier président du réseau Biocoop, « *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, dans Toussaint 2006, p. 21). Pour cela, Biocoop utilise les techniques classiques des acteurs de la distribution, ce qui ne va pas sans générer de l'ambivalence chez les membres du réseau : dans quelles conditions le jeu de la concurrence s'accorde-t-il avec la promotion de l'agriculture biologique ?

Dans ce chapitre, nous montrerons que la définition des pratiques commerciales au sein de Biocoop constituent un enjeu particulier pour ses membres parce qu'elle détermine son positionnement dans l'espace de la distribution de produits biologiques, et parce qu'elle s'effectue à la fois sur le plan militant et sur le plan marchand. S'il concrétise la conception de l'agriculture que Biocoop souhaite promouvoir, l'encadrement des pratiques que nous décrirons se traduit également par une restriction des opportunités commerciales offertes aux magasins Biocoop, alors que ceux-ci sont en concurrence avec d'autres points de vente de produits biologiques qui eux ne s'imposent pas ces mêmes limites. Les mêmes acteurs agissent donc à la fois en tant que militants appartenant à un mouvement social et en tant qu'acteurs économiques cherchant à protéger leurs intérêts économiques.

L'étude des modalités particulières de positionnement de Biocoop dans la distribution de produits biologiques nous permet d'approfondir l'analyse des processus de concurrence. Dans la continuité des travaux sur l'économie des qualités, nous considérons que le positionnement repose sur les

processus simultanés de singularisation du produit et d'attachement du consommateur (Callon, Meadel, et Rabeharisoa 2000 ; Callon 2002 ; Callon et Muniesa 2003). Notons que ce travail de la concurrence ne se limite pas à la matérialité du produit mais engage également des caractéristiques liées à sa circulation, et notamment celles du vendeur (Chamberlin 1953). Le positionnement de Biocoop dans la distribution de produits biologiques se distingue par sa double dimension militante et commerciale. En effet, Biocoop cherche à concilier les mobiles militants et économiques qui s'expriment en son sein en tentant d'aligner ses intérêts et les intérêts de l'agriculture biologique (Callon 1991 ; Pernin 1994). Ce travail vise à susciter une large adhésion vis-à-vis de Biocoop, tant de la part de ses membres que de ses partenaires économiques (fournisseurs et clients). Nous montrerons que ces activités d'attachement et de détachement des acteurs vis-à-vis de Biocoop passent par la définition de ce qui relève de la bonne et de la mauvaise concurrence dans l'activité de distribution des produits biologiques.

Ce chapitre décrit les mécanismes par lesquels la concurrence pour l'approvisionnement et la vente de produits biologiques est construite au sein du réseau Biocoop (Encadré 1). Au niveau des magasins comme des services centraux, les membres du réseau Biocoop effectuent un travail de délimitation des pratiques commerciales pouvant être mises en œuvre. La définition des conditions de la concurrence participe au positionnement de Biocoop dans la distribution de produits biologiques, en dessinant un réseau d'attachements et de détachements autour de lui. Ce travail met également en jeu les frontières et la cohésion du réseau car il s'exerce au sein même de l'organisation. Après avoir présenté la trajectoire et l'organisation de Biocoop au sein de la distribution de produits biologiques, nous analyserons le travail d'homogénéisation des pratiques de vente au sein du réseau, puis la définition des conditions d'approvisionnement des magasins Biocoop.

Encadré 1. Méthodologie

Menée entre 2006 et 2009, cette étude fait partie du projet de recherche « Collectifs de consommateurs, questionnement social et consommation durable » (« C3D », financé par l'ANR). Dans ce cadre, nous avons eu accès aux entretiens réalisés par Antoine Debure avec des dirigeants de Biocoop au niveau national, dont le président du réseau et des responsables des services centraux, avec des gérants et employés de magasins, ainsi qu'avec des clients (vingt entretiens). Outre ces données, notre matériau d'enquête est principalement composé des entretiens que nous avons conduits auprès de dirigeants et 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 d'achat du réseau, tandis que la dizaine restante concerne des gérants de magasins ou des responsables de rayon frais. Parmi les gérants et salariés des magasins, certains occupent des fonctions particulières au sein du réseau, ce qui nous a permis d'élargir notre investigation. Ils sont respectivement membre du conseil d'administration de Biocoop, responsable de l'animation de la vie du réseau sur sa zone géographique, et membre de la commission chargée du référencement des produits. Par ailleurs, cinq fournisseurs de Biocoop ont fait l'objet d'un autre volet de l'étude (également mené à partir d'entretiens et de documents).

Biocoop et la distribution de produits biologiques

Dans les années 1970, les groupements d'achat de consommateurs – ou coopératives d'achat – représentent, avec la vente directe, les seuls débouchés pour les produits issus de l'agriculture biologique. Des travaux réalisés à cette époque identifient trois types de coopératives correspondant à trois populations de consommateurs (Cadiou, Lefèbvre, et Dessau 1975). Le premier type représente la frange la plus radicale de l'agriculture biologique : des groupes d'une trentaine de personnes se forment, souvent à partir d'annonces parues dans les publications de la gauche libertaire – *Libération* et *La gueule ouverte* entre autres – et constituent des « groupements d'achat de produits biologiques ». Il s'agit de collectifs peu structurés, fermés sur eux-mêmes et éphémères, qui sont d'ailleurs conçus comme une étape vers l'installation de « communautés rurales autarciques ». Leur importance numérique et leur poids économique n'ont jamais été importants et ces coopératives n'ont pas eu de postérité. À l'inverse, les consommateurs privilégiant les dimensions spiritualistes et diététiques de l'agriculture biologique ont eu un rôle moins actif mais plus pérenne dans le développement des structures de distribution. Ils ont en effet participé à la création de magasins spécialisés dont les plus connus sont les magasins « La Vie Claire ». Rassemblés autour de la revue *La Vie Claire*, ces consommateurs ont participé par l'intermédiaire d'une souscription au rassemblement des capitaux de la société à l'origine de la chaîne de magasins du même nom. Le réseau de magasins La Vie Claire compte aujourd'hui plus de 200 magasins en France. Il existe par ailleurs des magasins spécialisés indépendants faisant la part belle aux compléments alimentaires et à la diététique. Le troisième type de consommateurs se distingue des deux précédents dans la mesure où ses membres ne se caractérisent ni par une radicalité politique ni par une inclination pour les philosophies ésotériques. S'ils adhèrent à une conception politique de l'agriculture biologique, ils aspirent à transformer la société dans son ensemble plutôt qu'à créer des formes de contre-société. C'est à partir de ce troisième type de coopératives de consommateurs que le réseau Biocoop se développe.

Les coopératives fonctionnent d'abord avec des bénévoles travaillant dans des locaux plus ou moins improvisés. Elles peuvent avoir le statut d'association, de coopérative ou de société civile de consommateurs. Certains de ces statuts ne permettent pas d'activité commerciale et la plupart limite l'activité aux membres de la structure. Les coopératives ont un objectif mais aussi des difficultés en commun. La volonté de développer l'agriculture biologique se confronte en effet aux problèmes d'approvisionnement et au manque de garantie sur l'origine biologique des produits. Leur association au sein d'un réseau apparaît comme un moyen de dépasser ces difficultés. Dans un premier temps, des coopératives d'achat se sont regroupées à l'échelle régionale, notamment dans le Sud-Est et dans le Nord-Ouest. La création de la fédération à l'échelle nationale a eu lieu en juin 1986 avec une cinquantaine de coopératives, sous la forme d'une association loi 1901. 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 centrales d'achat, la prospection et la négociation avec les fournisseurs. Les coopératives de consommateurs évoluent également vers une forme professionnelle avec le statut de société commerciale (SARL ou SA essentiellement), l'ouverture de magasins et l'emploi de salariés. Biocoop participe pleinement à la forte croissance qui caractérise le marché des produits biologiques depuis les années 1990 et surtout 2000.

La distribution de produits biologiques

La distribution de produits biologiques est composée de quatre segments : la vente directe et autres circuits courts ; les magasins spécialisés ; la grande distribution généraliste ; et enfin les artisans (boulangeries et boucheries par exemple). Si la part représentée par les artisans demeure marginale, la grande distribution s'est progressivement imposée aux côtés des débouchés historiques que sont

les circuits courts et la distribution spécialisée¹. Elle investit le marché des produits biologiques au début des années 1990 par des enseignes telles que Monoprix, puis Prisunic, Casino et Carrefour. Avec la crise de la vache folle qui éclate à partir de 1996, la grande distribution généraliste change d'échelle et devient dès l'année suivante le premier circuit de distribution des produits biologiques en France (Piriou 2002, pp. 213-215). Après avoir frôlé la barre des 50 % du marché, la part de la grande distribution est redescendue à 46 % en 2013. Les circuits courts représentent 13 % des ventes, les artisans 5 %, et les magasins spécialisés 36 % (8 % pour les magasins indépendants et 28 % pour les magasins organisés en réseau²). Les magasins spécialisés sont près de 2 500 en France.

Dans cet ensemble, les magasins indépendants perdent du terrain au profit de ceux organisés en réseau. Biocoop est le réseau le plus important. Ses principaux concurrents sont La Vie Claire (créée en 1948, 200 magasins aujourd'hui), Biomonde (créé en 1992, 180 magasins) et Naturalia (fondé en 1973 par des agriculteurs et racheté en 2008 par Monoprix, 80 magasins implantés principalement en région parisienne). Dans la grande distribution généraliste comme dans la distribution spécialisée, les magasins organisés en réseau bénéficient pour leurs achats du travail d'une centrale d'achat qui sélectionne des produits, négocie leurs tarifs, et assure les livraisons (Schéma 1). En fonction de la stratégie adoptée par les enseignes, les magasins peuvent néanmoins s'approvisionner auprès de fournisseurs tiers comme des grossistes ou des producteurs (agriculteurs, groupements d'agriculteurs et industriels pour les produits transformés).

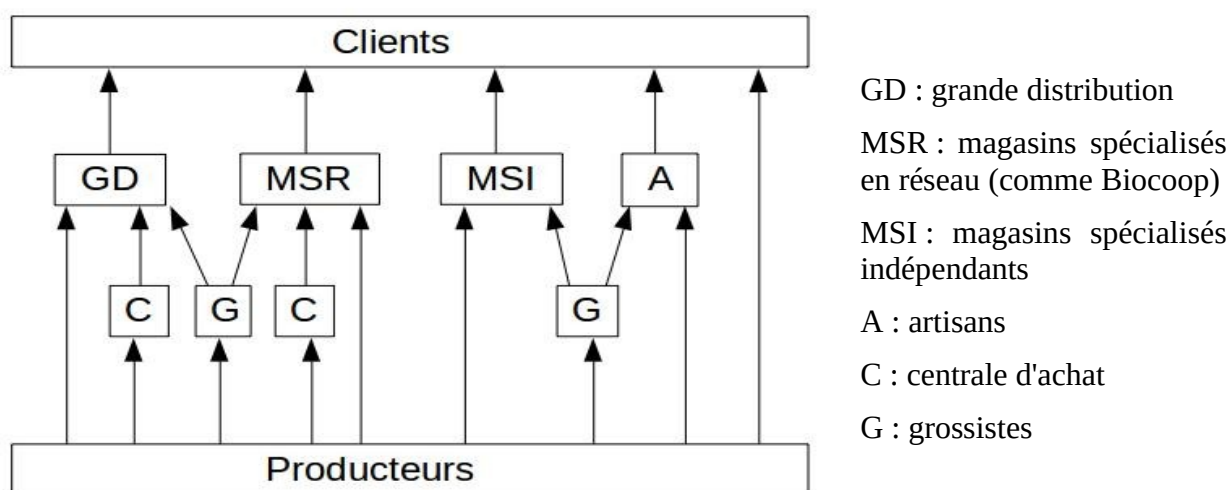


Schéma 1. Organisation du secteur de la distribution de produits biologiques en France

Les magasins en réseau peuvent être organisés selon trois grandes logiques : l'intégration, la franchise et l'association. Dans un réseau intégré, les magasins sont la propriété d'un groupe et leurs directeurs sont salariés. Dans un réseau franchisé, l'entreprise organisatrice concède contractuellement sa marque, son concept et un savoir-faire à des commerçants indépendants. Ces deux formes sont le plus souvent hybridées : Carrefour et Casino sont des groupes intégrés ayant une partie de magasins franchisés. De même, Naturalia est un réseau intégré avec quelques magasins en franchise, tandis qu'à l'inverse La Vie Claire exploite 80 % de ses magasins en franchise et les 20 % restants en propre. Dans le cas de l'association, des commerçants indépendants

1 Sur la distribution voir par exemple (Allain et Chambolle 2003 ; Moati 2001). Sur les circuits courts en particulier, voir (Maréchal 2010 ; Prigent-Simonin et Hérault-Fournier 2012 ; Lamine 2008).

2 Agence Bio. (2014) La bio en France, de la production à la consommation, p. 24.

forment une structure commune dont ils ont la propriété en tant que sociétaires. Leclerc, Intermarché et Système U sont les principaux groupements de commerçants associés dans la grande distribution généraliste, tout comme Biocoop et Biomonde dans la distribution spécialisée.

L'organisation du réseau Biocoop

Association loi 1901 de sa création en 1986 jusqu'en 2002, Biocoop est aujourd'hui une société anonyme (S.A.) coopérative à capital variable : Biocoop S.A. Coop³. Les magasins qui constituent les sociétaires du réseau restent indépendants juridiquement. Sur les 350 magasins Biocoop, il y a environ 40 % de coopératives et 60 % de sociétés à responsabilité limitée (SARL). La part de SARL tend à augmenter puisque la très grande majorité des créations de magasins se fait désormais sous cette forme. Outre les services centraux, situés à Paris et Angers, Biocoop compte cinq plateformes régionales. Les services centraux œuvrent dans la sélection des produits, le marketing, la gestion financière et la gestion des ressources humaines. Les plateformes régionales prennent en charge la logistique (prise de commande, livraison et suivi des ventes des magasins). La fonction de centrale d'achat est donc prise en charge à Biocoop par deux entités : la direction filières et produits référence les produits et les plateformes régionales assurent l'approvisionnement des magasins (vente, logistique et conseil sur les produits). Biocoop possède également deux sociétés spécialisées dans le livre (Biolidis) et l'équipement de maison (Ecodis). Il compte en tout près de 700 salariés, dont 80 pour les services centraux, tandis que les magasins en emploient environ 2 500.

Biocoop est dirigé par un président et un directeur général. Parmi les douze membres du conseil d'administration, huit sont issus des magasins et élus par leurs pairs. Les magasins, regroupés par bassin, choisissent des représentants, dits « responsables de bassin ». Ils siègent dans les conseils de maison régionale, qui sont au nombre de quatre (Grand Ouest, Sud-Ouest, Rhône-Alpes Sud-Est, et Centre Nord-Est). Chaque conseil de maison régionale choisit deux représentants qui siègent au conseil d'administration. Comme l'indique le gérant de magasin qui est responsable du bassin francilien, Biocoop « *fonctionne comme un parti politique, on a des responsabilités d'élus* » (entretien de janvier 2006). À côté des représentants des magasins, les quatre autres administrateurs représentent respectivement les groupements de producteurs, les salariés des services centraux et les associations de consommateurs. Au sein de cette représentation en pyramide allant des bassins au conseil d'administration, il existe donc des espaces de débats sur la stratégie de Biocoop, portant à la fois sur des principes généraux et sur leur mise en œuvre pratique, comme nous le verrons plus loin⁴.

L'appartenance des magasins au réseau leur permet de bénéficier du travail et des services fournis par Biocoop S.A. Coop, et implique en retour l'application d'un cahier des charges commun périodiquement actualisé en assemblée générale. Biocoop a ainsi instauré des spécifications de vente privilégiant les produits de saison et les produits locaux. Cette organisation cherche ainsi à se singulariser en s'appuyant sur la promotion d'une « agriculture durable et équitable ». Or, le maintien d'un tel positionnement requiert l'homogénéisation des pratiques commerciales des magasins du réseau. L'attachement des magasins à Biocoop nécessite le respect de ces normes et implique le renoncement à certaines possibilités commerciales. Nous allons voir maintenant que l'alignement des magasins sur un même positionnement ne va pas de soi, et suscite des controverses quant aux règles d'encadrement des achats et des ventes.

3 Dans la suite, nous continuerons à parler de Biocoop.

4 Parallèlement à cette structure de représentation, le réseau complète ses principes d'action dans le cadre de commissions thématiques (référencement de produits et de fournisseurs ; projet d'ouverture de nouveaux magasins ; application des règles Biocoop en magasin) dans lesquelles siègent des représentants des magasins aux côtés de salariés des services centraux. Ces salariés mettent en œuvre les orientations choisies par les magasins à partir du travail d'étude préalablement fourni par les services centraux.

S'aligner pour se différencier : un double travail d'attachement et de détachement

L'adhésion de ses membres à des principes communs est une dimension cruciale pour le réseau Biocoop : elle met en jeu l'unité de l'organisation, qui est elle-même garante de son positionnement vis-à-vis de ses concurrents. Sandrine Barrey souligne le fait que dans la distribution alimentaire, « *la construction d'un attachement singulier entre l'acheteur et l'enseigne* » prime sur les autres critères de différenciation des produits (Barrey 2006, p. 151). Il s'agit d'un marché d'organisations (Favereau 1989), où « *le jugement porté sur le bien passe par le jugement porté sur l'entreprise, et s'appuie sur la réputation ou la qualification de l'entreprise* » (Eymard-Duvernay 1994, p. 329). Un même produit biologique vendu par deux magasins différents n'est plus identique. L'homogénéisation des pratiques commerciales entre magasins est donc fondamentale dans le positionnement de Biocoop par les consommateurs. Cependant, elle ne va pas de soi et nécessite l'élaboration de règles communes. La charte de Biocoop annonce ainsi son objectif de développer l'agriculture biologique suivant les principes d'équité et de transparence. Elle présente ses « valeurs fondamentales », qui sont détaillées dans un cahier des charges comprenant une partie consacrée aux produits distribués dans les magasins (convention distribution), une partie consacrée aux exigences de comptabilité et de gestion (convention gestion), et une partie consacrée à la gestion des ressources humaines dans les magasins (convention sociale)⁵. Parmi les prescriptions de la convention distribution, nous allons voir que la mise en œuvre de la saisonnalité de la vente des fruits et légumes nécessite un travail d'attachement et de détachement. Il vise les consommateurs de produits biologiques, mais aussi et même d'abord les membres du réseau.

Les prescriptions de la convention distribution

Les magasins peuvent s'approvisionner auprès des plateformes d'achat du réseau comme auprès de n'importe quel autre fournisseur. Ils sont cependant tenus de respecter les prescriptions de la convention distribution. Elles portent notamment sur la structure des ventes des magasins : le réseau hiérarchise en effet les produits en fonction de leurs catégories. Parmi d'autres critères, le cahier des charges impose aux magasins un taux minimal de 70 % du chiffre d'affaires pour les produits alimentaires, ainsi que des taux maximaux de 20 % pour les produits non alimentaires et de 10 % pour les compléments alimentaires⁶. Ces conditions concrétisent le choix fait par Biocoop de développer l'agriculture biologique plutôt que de privilégier les compléments alimentaires et autres produits de parapharmacie, alors qu'ils sont largement présents chez d'autres distributeurs spécialisés. 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 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. Le cahier des charges du réseau interdit également de vendre des produits transportés par avion et des légumes hors saison. Par ailleurs, les magasins sont également incités à favoriser les produits locaux et les produits équitables, en cohérence avec la conception portée par Biocoop d'une agriculture biologique solidaire et écologique.

Toutes ces prescriptions sont opérationnalisées par la mobilisation de dispositifs techniques. Les produits sont par exemple identifiés par des codes qui permettent de reconstituer la structure des ventes à partir des passages des clients en caisse. Le degré d'application des principes contenus dans le cahier des charges se traduit dans les structures d'approvisionnement et de ventes des magasins, et

5 Une « convention écologique » a depuis été rajoutée. Elle porte plus particulièrement sur les domaines de l'énergie et des déchets.

6 Version du cahier des charges adoptée lors de l'assemblée générale de juin 2012.

peut donc être évalué à partir des tableaux de bord qui en rendent compte. C'est sur cet outil que se fonde le travail d'autoévaluation des magasins, le contrôle par le réseau Biocoop puisque les magasins doivent lui transmettre ces informations une fois par an, et enfin le contrôle externe par un organisme tiers. Comme le soulignent les différents travaux menés sur les instruments de l'action publique (Lascoumes et Le Galès 2004 ; Halpern, Lascoumes, et Le Galès 2014) et sur les outils de gestion (Moisdon 1997 ; Chiapello et Gilbert 2013), ces dispositifs contiennent intrinsèquement des principes, des hiérarchies, des choix de valeur, éléments qui dans le cas de Biocoop ont la particularité d'être explicites. L'ensemble de ces règles (hiérarchie des approvisionnements, répartition des ventes et encadrement du taux de marge brute) vise ainsi à concrétiser les « valeurs fondamentales » de Biocoop dans ses pratiques de distribution. Les modalités de calcul choisies par le réseau et mises en œuvre à l'échelle des magasins pour représenter l'activité économique font ainsi apparaître le système de valeurs qu'elles contiennent (Vatin 2008).

La saisonnalité en débat

Les règles communes participent au positionnement de Biocoop comme promoteur d'une agriculture biologique exigeante et de qualité. Elles entraînent cependant une restriction des opportunités commerciales. Comment transformer ces limitations en avantages auprès des clients et des membres du réseau ? Cet enjeu a par exemple été central dans la mise en œuvre d'une politique de saisonnalité, c'est-à-dire le fait de vendre les fruits et légumes sur une période de production et non presque tout au long de l'année. Cette caractéristique illustre bien l'ambivalence du positionnement de Biocoop sur les plans militant et marchand. L'analyse du débat qu'il a occasionné permet aussi de spécifier certains mécanismes d'attachement au-delà de la généralité du concept (François 2008, p. 267). Nous verrons entre autres que, comme de rares travaux l'indiquent (Dubuisson-Quellier 1999), l'attachement ne se limite pas à la relation entre vendeur et acheteur mais peut mettre en jeu des relations triangulaires. Elles engagent dans notre cas le réseau, le magasin et le client.

Les principes contenus dans le cahier des charges sont discutés par les différents membres du réseau dans des contextes variés : depuis les réunions locales jusqu'à l'assemblée générale où ils sont adoptés, en passant par les commissions et les groupes de travail qui rassemblent des représentants des magasins et des salariés des services centraux. Ainsi, un groupe de travail a été spécifiquement chargé de la question de la saisonnalité au niveau national. Il a diffusé une note provisoire pour ouvrir le débat et déterminer la position de chaque magasin. L'objectif de ce processus est d'homogénéiser les pratiques pour aboutir à un engagement commun, pouvant être inscrit dans le cahier des charges et valorisé comme une spécificité de Biocoop dans la distribution de produits biologiques. Nous avons pu l'observer lors de la réunion des magasins du bassin Île de France de février 2007.

Un tour de table est fait pour connaître la position de chacun dans le bassin. Le premier participant se dit « *agréablement surpris que la saisonnalité soit discutée car Biocoop tend à oublier ses valeurs. La gestion à court terme ne doit pas être plus importante que la stratégie à moyen terme, sinon Biocoop perd sa spécificité et devient de la grande distribution lambda* ». Il souhaite que la saisonnalité soit inscrite dans la charte, même si cela fait perdre un peu de chiffre d'affaires. D'autres participants avancent des arguments relativisant la contrainte commerciale que la saisonnalité représente : « *la frustration des gens qui ne mangent pas des légumes hors saison fait augmenter les ventes en saison* » ; « *hors saison les produits ne sont pas bons, et l'absence des légumes hors saison permet de faire découvrir d'autres légumes* » ; « *l'étude faite sur un magasin et sur les plateformes montre qu'on n'y perd pas vraiment* ». De plus, « *c'est également important pour la rotation des cultures et l'équilibre des sols* » ; le paradoxe étant que des pratiques ne respectant pas la saisonnalité accentuent un effet de serre faisant disparaître les saisons. Les participants en concluent que toutes les justifications (écologiques, agronomiques, stratégiques ou

encore économiques) se tiennent⁷. Même si elle n'est pas mentionnée par le label « AB », la saisonnalité est considérée comme paradigmatique de l'agriculture biologique, ou plutôt de l'agriculture biologique telle qu'elle est conçue par le réseau Biocoop.

La discussion revient ensuite sur le comportement des clients. Pour l'un des participants, « *si la concurrence comme Naturalia continue à vendre des légumes hors saison, la question de l'évasion de clientèle se pose* » ; le premier à être intervenu ajoute : « *ou bien le démarquage commercial sera plus visible, en terme de positionnement* ». La plupart des participants s'accordent sur le fait que « *la saisonnalité doit permettre de prendre conscience, c'est le propre du consommateur bio* ». Selon plusieurs d'entre eux, le problème est que la saisonnalité ne peut constituer un atout que si elle est suffisamment appliquée, ce qui n'est pas toujours le cas des règles fixées dans le réseau : « *et autant cela peut être un point fort, une différenciation, autant c'est un gros problème à gérer si ce n'est pas respecté, par exemple dans le bassin parisien où il y a beaucoup de magasins* ». S'ensuit une discussion sur la manière dont elle sera intégrée dans le cahier des charges et contrôlée.

Les représentants des magasins qui participent à cette réunion mobilisent différents mécanismes d'attachement et de détachement (Goulet et Vinck 2012 ; Goulet et Le Velly 2013). Le premier d'entre eux consiste à détacher les clients de la distribution lambda concurrente et des pratiques intensives qui participent au dérèglement climatique. Les acteurs soulignent ensuite les liens existant avec des entités positives telles que la conception exigeante et militante de l'agriculture biologique, le rôle joué par Biocoop dans son développement. Ils associent également de nouvelles entités : la saisonnalité est ici liée d'une part aux principes agronomiques de la rotation des cultures et de l'équilibre des sols, et d'autre part à des consommateurs conscients et responsables⁸.

L'instauration d'une politique de saisonnalité nécessite donc un important travail d'attachement et de détachement, effectué par les membres de Biocoop auprès de leurs partenaires économiques (ici leurs clients) mais aussi au sein même du réseau. Le but est de conserver les clients en dépit de la restriction de la vente des fruits et légumes et cette lutte s'effectue sur plusieurs fronts. Les différents magasins Biocoop doivent d'abord agir de concert pour éviter que ceux qui n'appliquent pas la règle puissent en profiter. Cet alignement a aussi pour enjeu le positionnement des magasins de Biocoop par rapport à leurs concurrents, et ce positionnement doit en définitive susciter l'attachement des clients : « *la compétition entre les firmes porte précisément sur cette dialectique de l'attachement et du détachement. S'attacher le consommateur, en le détachant des réseaux construits par les concurrents, tel est le ressort principal de la concurrence* » (Callon, Meadel, et Rabeharisoa 2000, p. 227). Biocoop cherche à donc se dissocier de ses concurrents pour susciter l'attachement auprès des consommateurs. Il joue sur différents mécanismes de captation de la clientèle (Cochoy 2004, pp. 94-96). Outre les registres de l'affectif, de la routine et du calcul rationnel, Biocoop cherche également à susciter l'engagement des clients en faveur des valeurs que le réseau promeut. Cela implique néanmoins l'attachement préalable des magasins à Biocoop afin de mettre en œuvre une politique commune. La cohésion du réseau est également nécessaire dans le sens où la revendication de valeurs tend à exposer l'organisation à la critique en cas de manquements ou de divergences d'interprétation (Massa et Testa 2012).

La promotion de la consommation de fruits et légumes de saison a depuis été inscrite dans le cahier des charges du réseau Biocoop, assortie d'une annexe précisant les périodes d'interdiction de vente des produits. Son respect est donc garant du positionnement de Biocoop vis-à-vis des autres points de vente de produits biologiques et vis-à-vis des clients. Pour vérifier la conformité des pratiques des magasins plusieurs procédures existent, de l'auto-contrôle au contrôle par un organisme tiers, en

7 Seule exception pendant cette réunion, un responsable de magasin pense qu'il est important d'avoir des tomates en janvier pour les personnes qui font des cures de lycopène.

8 En lien avec le projet de Biocoop de promouvoir l'agriculture biologique par le commerce, on remarquera que la question de la saisonnalité tend à lier le domaine de la production et celui de la distribution (Bernard de Raymond 2013, pp. 246-247).

passant par l'évaluation d'une commission interne au réseau. La concertation demeure néanmoins la voie privilégiée :

« Si l'outil n'est pas respecté, on en discute en réunion de bassin. Et si ça dure, ça nous arrive d'aller jusqu'à la commission nationale. On se connaît entre nous, on peut voir les risques de dérives, on connaît les points positifs comme les points négatifs des uns et des autres. On marche beaucoup par l'émulation, plus que par l'observation des règles et la sanction. » (Gérant de magasin et responsable de bassin Biocoop, janvier 2006)

Le réseau Biocoop se livre de fait à un important travail d'acceptation et d'application des conditions de la concurrence par l'ensemble des membres du réseau. Cet enjeu concerne particulièrement les pratiques d'approvisionnement des magasins.

Contrôler la concurrence au sein du réseau

Au-delà des prescriptions de vente, le positionnement de Biocoop dans la distribution de produits biologiques dépend également de ses modalités d'approvisionnement. Celles-ci doivent concrétiser son engagement pour une agriculture biologique « exigeante ». La convention distribution favorise d'abord les produits locaux car cela fait partie de la conception de l'agriculture que Biocoop souhaite promouvoir. Elle privilégie ensuite les achats effectués auprès des plateformes de Biocoop : les services centraux fournissent en effet un important travail d'analyse de la qualité économique et environnementale des produits (Anzalone 2014). Le réseau Biocoop instaure ainsi une double priorité dans l'approvisionnement tandis que les achats auprès de fournisseurs tiers ne sont pas encouragés. Cette hiérarchisation associe cependant deux logiques opposées. Si la charte incite les magasins à privilégier les achats locaux, cela se fait au détriment de la mutualisation opérée par les plateformes de Biocoop. Celle-ci permet de faire des économies d'échelle en regroupant les achats, mais a aussi un coût lié au travail des services centraux. Cela peut amener les magasins à se tourner vers d'autres sources d'approvisionnement. Les transactions entre plateformes et magasins combinent ainsi des relations marchandes et organisationnelles qui peuvent entrer en opposition⁹. En mettant ainsi les plateformes en concurrence avec d'autres fournisseurs, les modalités d'achat des magasins questionnent les frontières de l'organisation. La politique d'approvisionnement de Biocoop vise alors à défendre l'offre des services centraux face aux forces centrifuges qui amènent les magasins à acheter leurs produits hors du réseau. Biocoop cherche en conséquence à contrôler la concurrence en séparant la bonne de la mauvaise : il s'agit d'en définir les modalités acceptables, c'est-à-dire celles qui participent au développement d'une agriculture biologique exigeante sans nuire à l'unité du réseau.

Lutter contre les forces centrifuges

En se fournissant auprès des plateformes d'achat, les magasins bénéficient de la mutualisation réalisée au sein du réseau. En achetant hors des plateformes, ils ont accès à des produits qui ne sont pas proposés par le réseau (typiquement, des légumes hors saison ou des marques spécifiques), et éventuellement à des offres commerciales plus intéressantes. La mise en concurrence des fournisseurs peut inciter certains magasins à quitter le réseau Biocoop, comme ce fut le cas du groupe parisien « Les Nouveaux Robinson » en 2004. Entre autres raisons, l'adhésion au réseau Biocoop était intéressante pour eux dans la mesure où elle leur donnait accès à des prix d'achat plus bas. À partir du moment où ils ont pensé pouvoir obtenir des prix plus intéressants en traitant

9 Ce constat a été notamment établi par Robert Eccles et Harrison White dans leur étude des transactions entre deux centres de profits appartenant à une même firme : « *the selling and buying profit centers have roles in two different structures. They are organizational units in a hierarchy, and they are "firms" in a market. Actions in response to their role in an organizational hierarchy may interfere with their ability to compete with other firms in their market and vice versa.* » (Eccles et White 1988, p. S24).

directement avec les fournisseurs, cette adhésion ne se justifiait plus. La désaffection vis-à-vis du réseau s'est également nourrie d'une insatisfaction quant à leur représentation dans les instances dirigeantes au regard de leur important poids économique. Cela s'explique par la forme coopérative du réseau et par le fait que pour être élu au conseil d'administration de Biocoop, il fallait réaliser plus de 50 % de son chiffre d'affaires avec la plateforme d'achat. Bien qu'étant le premier client de la plateforme d'achat en volume, ils n'atteignaient pas ce ratio.

Au-delà de ce cas particulier, les membres du réseau analysent plus généralement les pratiques d'achat des magasins en termes d'intérêt économique et « *d'accord avec les idées politiques du réseau* » (responsable des filières animales, Biocoop, mars 2007). Des responsables de magasin évoquent « *un problème éthique et moral* », et choisissent de « *jouer le jeu et travailler avec Biocoop* » : c'est le cas de ce magasin toulousain qui achète 90 % de ses produits à la plateforme Biocoop (entretien de février 2008). Le gérant du rayon frais est par ailleurs tenté de se fournir auprès d'un grossiste tiers pour des raisons commerciales : celui-ci propose en exclusivité une gamme de produits recherchée par la clientèle, ainsi que des produits également présents sur la plateforme d'achat Biocoop mais à des conditions de vente différentes. Ces différentes stratégies nous montrent comment la concurrence qui s'exerce dans le domaine de l'approvisionnement peut mettre à l'épreuve l'attachement des magasins au réseau. Les plateformes évaluent notamment celui-ci à partir de leur taux d'emprise, c'est-à-dire la part des ventes des magasins qui provient de leurs achats auprès de la plateforme¹⁰. Il est d'une importance stratégique pour le réseau. C'est en effet la marge prélevée sur les ventes des plateformes aux magasins qui finance le fonctionnement du réseau Biocoop.

Pour lutter contre les forces centrifuges, Biocoop a mis en place des mécanismes incitant les magasins à s'approvisionner auprès des plateformes. Certaines opérations promotionnelles sont par exemple conditionnées à un taux d'emprise minimum de 60 %. Le plus important de ces mécanismes est le taux de remise que les magasins peuvent obtenir auprès des plateformes. Son calcul repose sur la classification des achats des magasins en trois catégories : l'approvisionnement local ; l'achat en plateforme ; l'achat auprès de fournisseurs tiers. L'approvisionnement local est défini comme prioritaire. Il est favorisé par les règles de fonctionnement du réseau qui l'incluent dans le calcul du taux de remise alors même que ces achats ne passent pas par les services centraux. Il est en conséquence précisément délimité : l'approvisionnement local désigne pour Biocoop les marchandises produites dans un rayon de 150 kilomètres routiers à condition que l'étiquetage comporte le lieu et le nom du producteur ou du transformateur, et que l'achat soit effectué par le magasin directement auprès de celui-ci sans passer par un intermédiaire commercial. Autre critère important, il doit se faire à un prix de vente au détail par opposition au prix de gros (ce dernier étant le prix que ce même fournisseur peut proposer aux plateformes d'achat de Biocoop par exemple). En distinguant les achats locaux du reste des achats effectués auprès de fournisseurs tiers, Biocoop sépare ainsi ce qui relève respectivement de la bonne et de la mauvaise concurrence. Les pratiques d'approvisionnement des magasins doivent soutenir une agriculture biologique exigeante sans nuire à la cohésion du réseau Biocoop.

L'encadrement des conditions d'approvisionnement

Au-delà des achats locaux, Biocoop contrôle plus généralement les conditions d'achat des magasins auprès de fournisseurs extérieurs, et en particulier les conditions tarifaires. Le responsable des filières animales nous explique que les ventes entre fournisseurs et magasins ne doivent pas parasiter les plateformes d'achat.

« Quand on voit le fournisseur, et qu'on sait qu'il fournit en direct, on regarde pourquoi il le fait, et surtout à quel prix. Historiquement on avait des distorsions de concurrence qui étaient assez fortes parce que les gens nous disaient "ben oui mais à l'époque mes

¹⁰ Elle est calculée à partir de la valeur et non du volume des ventes.

produits n'étaient pas référencés en centrale, fallait bien que je travaille avec des gens, donc je travaille avec les magasins". J'accepte. On dit aux fournisseurs "il n'y a pas de problèmes, continuez à vendre aux magasins en direct, sauf qu'il faut que vous leur vendiez avec une cohérence tarifaire, parce que là du coup vous vendez à un détaillant. Vous devez avoir deux tarifs, et l'écart entre les deux doit être de 25 %". C'est ce qui se fait dans le commerce, à peu près, entre 20 et 25 % entre les tarifs grossiste et détaillant. Si ce n'est pas dans ces proportions-là, là on peut mettre quand même la pression sur le fournisseur. En disant "vous êtes gentil mais là vous faites une distorsion de concurrence et ça on l'accepte pas". Et il y a toujours un petit peu de cordes sensibles, un petit peu d'histoire ... après c'est proportionnel ; si le fournisseur a un magasin à qui il vend en direct bon, sous couvert de l'histoire ça peut aller, mais s'il a dix magasins comme ça, ça peut aller jusqu'au déréférencement, enfin jusqu'à la menace de déréférencement, en disant "vous n'êtes pas logique, vous ne pouvez pas avoir le beurre et l'argent du beurre". C'est pas normal, on fait tout le travail, tout le côté difficile, parce que le fournisseur il va aller vendre en direct aux gros magasins, et puis nous on va se charger des petits magasins, c'est-à-dire ce qui est le plus compliqué et ce qui coûte le plus cher. Quand on vend à tous les magasins, la mutualisation fait qu'on s'y retrouve ; et si le fournisseur fait les gros et nous les petits, là on s'y retrouve pas. » (Responsable des filières animales, Biocoop, mars 2007)

Biocoop leur impose alors de différencier leurs tarifs en se conformant à la distinction entre grossiste et détaillant. De fait, le responsable d'un fournisseur nous a rapporté cette demande qui lui a été expressément faite et qui l'a amené à augmenter de 20 % ses tarifs à destination des magasins. Les fournisseurs peuvent difficilement cesser ce type de ventes qui représente une part importante de leur chiffre d'affaires, étant donné que les plateformes d'achat ne distribuent généralement qu'une partie de leur gamme de produits. Imposer une distinction de tarif au fournisseur extérieur à Biocoop vise à maintenir la compétitivité de la plateforme. Les prix qu'elle propose sont grevés par le coût des services centraux et des plateformes, comme nous l'explique la responsable des ventes de la plateforme d'achat Sud-Ouest :

« Nous on a les conseillers produits qui se déplacent, on a les services centraux, toute une artillerie qui a un coût. Donc c'est vrai qu'on essaie de s'aligner au tarif de la concurrence mais malgré tout le service que l'on rend aux magasins se paie aussi, et c'est vrai que sur une zone de très très forte concurrence nos tarifs peuvent parfois être trop élevés et ne pas permettre aux magasins de s'approvisionner de façon conséquente à la plateforme. » (Responsable des ventes, plateforme d'achat Sud-Ouest Biocoop, avril 2008)

Ce fonctionnement implique un surcoût devant être accepté par les magasins, qui dans le cas contraire sont tentés de s'approvisionner ailleurs. De fait, si le responsable des filières animales évoque une distorsion de concurrence de la part des fournisseurs, on pourrait aussi l'attribuer aux magasins. En achetant des produits directement auprès de fournisseurs référencés en plateforme, ils profitent de l'expertise des services centraux de Biocoop sans en supporter les coûts. Lorsque des magasins achètent de la marchandise à des fournisseurs qui ne sont pas référencés en plateforme, ils le font le plus souvent sans réaliser l'analyse de la qualité économique et environnementale que produisent les services centraux.

L'encadrement des conditions d'achat vise ainsi à contrer les forces centrifuges que subit Biocoop au niveau de l'approvisionnement des magasins. L'offre des plateformes est en effet exposée à la concurrence de fournisseurs extérieurs au réseau, concurrence qui est même encouragée par Biocoop dans le cas des achats locaux. Cet encadrement réalise un arbitrage entre le jeu

concurrentiel dans lequel se situent les magasins et l'attachement au réseau. Si l'achat local est privilégié, il est précisément défini et à des conditions tarifaires compatibles avec celles des plateformes. De même, le taux de remise qui doit conduire les magasins à augmenter leurs achats auprès des plateformes est au final peu incitatif : cette dimension est limitée par la volonté de ne pas créer trop d'écart entre les magasins du réseau, qui vont du petit local tenu par un ou deux bénévoles au supermarché de 850 m² employant plusieurs dizaines de salariés. En participant à l'attachement et au détachement des magasins vis-à-vis de Biocoop, la mise en forme de la concurrence qui est opérée par le réseau au niveau de l'approvisionnement met ainsi en jeu l'organisation.

Conclusion

Le réseau de magasins Biocoop se distingue dans le domaine de la distribution de produits biologiques en tentant de concilier stratégies militantes et économiques. Les règles de vente et d'approvisionnement décidées par le réseau visent à créer un démarquage commercial par la promotion d'une agriculture biologique exigeante. Parmi d'autres principes, le cahier des charges privilégie ainsi les produits locaux et interdit le transports des marchandises par avion. Il instaure également la saisonnalité des ventes de fruits et légumes en définissant les périodes pour lesquelles elles sont autorisées. Plus généralement, les services centraux sélectionnent sur des critères économiques et environnementaux les produits accessibles aux magasins via les plateformes de Biocoop. Les controverses autour de la saisonnalité des ventes et de l'approvisionnement des magasins montrent néanmoins que ce positionnement, fondé sur la restriction des opportunités commerciales, ne va pas de soi. Il repose sur un travail d'attachement et de détachement des acteurs économiques (Callon, Meadel, et Rabeharisoa 2000), qui conduit notamment les membres de Biocoop à séparer la bonne concurrence de la mauvaise. L'analyse de ce travail nous éclaire ainsi sur les modalités de la concurrence dans le cadre d'une activité économique marchande.

En construisant son positionnement, Biocoop – comme tous les autres acteurs – cherche à maîtriser la concurrence au sein de son domaine d'activité. Les attachements et détachements qui le constituent concernent en premier lieu les consommateurs et les concurrents, qui sont les catégories les plus souvent mobilisées dans l'étude de la concurrence (voir par exemple Steiner et Vatin 2009, part. 4). Il s'agit alors pour Biocoop de se différencier de ses concurrents distributeurs pour capter les consommateurs de produits biologiques. L'étude des attachements et détachements réalisés par Biocoop nous permet de prolonger cette analyse. Outre les consommateurs et les concurrents de Biocoop, ils mettent également en jeu l'attachement de ses propres membres.

Nous avons en effet montré que pour être mis en œuvre, les mécanismes d'attachement des clients à Biocoop nécessitent eux-mêmes l'attachement des membres du réseau à cette organisation. La règle de la saisonnalité implique ainsi l'alignement des plateformes et des magasins sur une position commune. De même, le positionnement de Biocoop demande l'adhésion des magasins à la politique d'approvisionnement décidée au sein du réseau ainsi qu'au travail effectué par les services centraux. Les attachements et détachements ainsi réalisés résultent de différents processus (Goulet et Vinck 2012 ; Cochoy 2004), qui peuvent relever des registres économique, politique, environnemental ou autres. Ce faisant, les membres de Biocoop sont amenés à distinguer ce qui relève de la bonne et de la mauvaise concurrence, pour déterminer ce que l'on peut faire ou ce que l'on ne doit pas faire au sein du réseau. La bonne concurrence doit permettre de promouvoir la conception de l'agriculture biologique défendue par Biocoop sans remettre en cause la cohésion du réseau. Cela interroge notamment les modalités de transposition de la concurrence depuis l'espace général de la distribution à celui de l'organisation : jusqu'à quel point les magasins Biocoop peuvent-ils se différencier les uns des autres ? Jusqu'à quel point peuvent-ils se détourner des plateformes du réseau pour préférer d'autres fournisseurs ? 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. La délimitation de la bonne et de la mauvaise concurrence traverse ainsi

l'organisation et questionne de ce fait les frontières de Biocoop. En construisant les attachements et détachements constitutifs du positionnement de Biocoop, ses membres élaborent une définition croisée de Biocoop et de la concurrence dans le domaine de la distribution de produits biologiques.

Références

- Agence Bio. 2014. *La bio en France, de la production à la consommation*.
- Allain, Marie-Laure, et Claire Chambolle. 2003. *Économie de la distribution*. Paris: La Découverte.
- Anzalone, Guilhem. 2014. « Militer par l'action commerciale ? Biocoop et l'agriculture biologique française ». *Lien social et Politiques*, n° 72: 189-208.
- Baqué, Philippe, éd. 2012. *La bio: entre business & projet de société*. Contre-feux. Marseille: Agone.
- Barrey, Sandrine. 2006. « Formation et calcul des prix : le travail de tarification dans la grande distribution ». *Sociologie du Travail* 48 (2): 142-58.
- Bernard de Raymond, Antoine. 2013. *En toute saison le marché des fruits et légumes en France*. Rennes; Tours: Presses universitaires de Rennes ; Presses universitaires François-Rabelais de Tours.
- Cadiou, Pierre, André Lefèbvre, et Jan Dessau. 1975. *L'Agriculture biologique en France : écologie ou mythologie*. Grenoble: Presses Universitaires de Grenoble.
- Callon, Michel. 1991. « Réseaux technico-économiques et irréversibilités ». In *Figures de l'irréversibilité en économie*, édité par Robert Boyer, Bernard Chavance, et Olivier Godard, 195-230. Paris: Editions de l'EHESS.
- . 2002. « Pour en finir avec les incertitudes ? » *Sociologie du Travail* 44 (2): 261-67.
- Callon, Michel, Cécile Meadel, et Vololona Rabeharisoa. 2000. « L'économie des qualités ». *Politix* 13: 211-39.
- Callon, Michel, et Fabian Muniesa. 2003. « Les marchés économiques comme dispositifs collectifs de calcul ». *Réseaux*, n° 122.
- Chamberlin, Edward Hastings. 1953. *La théorie de la concurrence monopolistique : une nouvelle orientation de la théorie de la valeur*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Chiapello, Ève, et Patrick Gilbert. 2013. *Sociologie des outils de gestion: introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion*. Paris: La Découverte.
- Cochoy, Franck, éd. 2004. *La captation des publics: c'est pour mieux te séduire, mon client...* Toulouse: Presses universitaires du Mirail.
- Dubuisson-Quellier, Sophie. 1999. « Le prestataire, le client et le consommateur. Sociologie d'une relation marchande ». *Revue française de sociologie* 40 (4): 671-88.
- Eccles, Robert G., et Harrison C. White. 1988. « Price and Authority in Inter-Profit Center Transactions ». *American Journal of Sociology* 94: S17-51.
- Eymard-Duvernay, François. 1994. « Coordination par l'entreprise et qualité des biens. » In *Analyse économique des conventions*, édité par André Orléan, 307-34. Paris: Presses Universitaires de France.
- Favereau, Olivier. 1989. « Marchés internes, marchés externes ». *Revue économique* 40 (2): 273-328.
- François, Pierre. 2008. *Sociologie des marchés*. Paris: Armand Colin.
- Goulet, Frédéric, et Ronan Le Velly. 2013. « Comment vendre un produit incertain ? Activités de détachement et d'attachement d'une firme d'agrofourriture ». *Sociologie du Travail* 55 (3): 369-86.
- Goulet, Frédéric, et Dominique Vinck. 2012. « L'innovation par retrait. Contribution à une sociologie du détachement ». *Revue française de sociologie* 53 (2): 195-224.
- Halpern, Charlotte, Pierre Lascombes, et Patrick Le Galès, éd. 2014. *L'instrumentation de l'action publique: controverses, résistances, effets*. Domaine Gouvernances. Paris: Presses de la Fondation nationale des sciences politiques.

- Lamine, Claire. 2008. *Les AMAP : un nouveau pacte entre producteurs et consommateurs ?* Gap: Y. Michel.
- 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 doctorat, Nantes: Université de Nantes.
- Maréchal, Gilles, éd. 2010. *Les circuits courts alimentaires: bien manger sur les territoires*. Dijon, France: Educagri, DL 2010.
- Massa, Silvia, et Stefania Testa. 2012. « The role of ideology in brand strategy: the case of a food retail company in Italy ». *International Journal of Retail & Distribution Management* 40 (2): 109-27.
- Moati, Philippe. 2001. *L'avenir de la grande distribution*. Paris, France: Ed. O. Jacob, impr. 2001.
- Moisdon, Jean-Claude, éd. 1997. *Du mode d'existence des outils de gestion*. Paris: Seli Arslan.
- Pernin, Jean-Louis. 1994. « Réseaux et rendements croissants d'adoption dans l'agriculture biologique en France ». *Revue d'économie industrielle* 70 (1): 49-71.
- Piriou, Solenne. 2002. « Institutionnalisation de l'agriculture biologique (1980-2000) ». Thèse de doctorat, Rennes: ENSA.
- Prigent-Simonin, Anne Hélène, et Catherine Hérault-Fournier, éd. 2012. *Au plus près de l'assiette : pérenniser les circuits courts alimentaires*. Versailles; Dijon: Quae ; Educagri.
- Steiner, Philippe, et François Vatin. 2009. *Traité de sociologie économique*. Paris: Presses universitaires de France.
- 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*, n° 73: 165-84.